

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ÉNFASIS EN GERENCIA**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS DEL  
DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DE LA  
DESARROLLADORA DE PROYECTOS GRUPO BUEN  
HOGAR DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019**

**MODALIDAD PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA**

**AUTORA: ALEJANDRA MIRANDA MONGE**

**TUTOR: MBA. RAYMOND PERAZA RODRIGUEZ**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA**

**ABRIL 2020**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a DIOS por la vida, por la salud, por la oportunidad de estudiar y desarrollarme como una persona profesional, por brindarme la capacidad y tolerancia de concluir con el desarrollo de este proyecto.

A mi papá y mamá les agradezco por el apoyo incondicional y motivación que he recibido a lo largo de la vida, por inculcarme la importancia de estudiar.

Le agradezco a mi esposo Luis por brindarme todo su apoyo, por sus palabras de aliento cada día y creer en mí durante todo este largo proceso, a Luna por ser mi mejor amiga que estuvo todas las noches a la par mía mientras concluía esta investigación.

Le agradezco a Grupo Buen Hogar por abrirme las puertas y facilitarme el poder realizar mi tesis dentro de la empresa y generar resultados que sean de utilidad y a don Oscar Chacón por su disponibilidad.

Agradezco a mi tutor Raymond Peraza, por ayudarme y haberme guiado en este trabajo; a la lectora Vilma Ramírez por su asesoría y enseñanza.

También agradezco a mis compañeros de trabajo del PANI por su interés y apoyo diario en culminar el presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico con mucho cariño y dedicación a mis papás que se han esforzado a lo largo de la vida por mi bienestar y querer lo mejor para mí, esta tesis es por motivación de ambos, muchas gracias por sus consejos y comprensión.

Muy especialmente a mi papá que hizo posible de forma económica la ejecución de esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

SOLICITUD FECHA DE DEFENSA .....	1
APROBACIÓN DE TUTOR .....	2
DECLARACIÓN JURADA .....	3
CÉDULA DE IDENTIDAD .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
DEDICATORIA .....	6
TABLA DE CONTENIDO.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
ÍNDICE DE TABLAS .....	14
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	15
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	17
Planteamiento del problema.....	17
Justificación.....	18
Objetivos .....	19
Antecedentes de la investigación .....	20
Tesis internacionales .....	20
Tesis nacionales.....	24
Proyecciones.....	30
Alcances .....	31
Limitaciones .....	32

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	33
Historia de Grupo Buen Hogar.....	33
Misión.....	34
Visión .....	34
Valores .....	34
Objetivos .....	35
Estrategia genérica de negocios .....	36
Diferenciación .....	36
Enfoque o Alta Segmentación.....	36
Organigrama.....	37
Ubicación de la empresa .....	38
Logo de la empresa .....	39
Productos y servicios.....	39
1. Construcción de Viviendas en Lote Propio, casos individuales.....	39
2. Proyecto de Viviendas de Interés Social, sistema Ahorro–Bono-Crédito. ....	40
3. Proyecto de Viviendas de Interés Social, sistema Artículo 59.....	40
4. Proyecto de Viviendas de Interés Social bajo sistema Llave en Mano .....	40
Segmentación .....	42
Mercado.....	42
Análisis situacional .....	43

Oportunidades .....	45
Políticas .....	47
Reglamentos .....	47
BANHVI (El Banco Hipotecario de la Vivienda).....	48
Proyectos habitacionales .....	49
Bono familiar de vivienda.....	49
¿Qué es la Administración de Empresas? .....	51
Proceso .....	53
El proceso administrativo.....	53
Procedimientos .....	54
Planeación .....	55
Organización .....	56
Dirección .....	57
Control.....	57
Presupuesto.....	58
Departamento .....	58
Departamento de Proveduría .....	59
Las compras.....	59
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
Enfoque .....	62

	10
Proceso recolección y análisis de datos.....	63
Diseño de la investigación.....	63
Sujetos y fuentes de información .....	66
Fuente de información primaria .....	66
Fuente de información secundaria.....	67
Criterios de inclusión y exclusión .....	67
Unidades de análisis .....	68
Instrumentos de medición .....	69
Entrevista.....	70
Muestra.....	70
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
Procedimiento.....	74
Resultados de la segunda variable: Participación de los colaboradores.....	92
Interpretación del gráfico pregunta 1 .....	97
Análisis del gráfico pregunta 1.....	97
Interpretación del gráfico pregunta 4 .....	99
Análisis del gráfico pregunta 4.....	99
Resultados tercera variable: Relación costo calidad de los productos o materiales adquiridos .....	114
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>

	11
Conclusiones sobre los objetivos .....	119
Recomendaciones.....	122
PROPUESTA CAPITULO VI.....	125
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	125
Implementar herramientas que faciliten las labores diarias .....	130
Objetivo.....	134
Alcance.....	135
Generalidades .....	135
APÉNDICE.....	146
Apéndice A: Cuestionario de entrevista.....	146
Apéndice B: Cuestionario de entrevista .....	149
Apéndice C: Cuestionario de entrevista .....	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la investigación .....	31
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	37
Figura 3. Ubicación Grupo Buen Hogar (GBH) .....	38
Figura 4. Logo .....	39
Figura 5. Política de Calidad .....	47
Figura 6. Pasos para solicitar el bono de vivienda .....	50
Figura 7. Proceso administrativo .....	54
Figura 8. Diagrama de compras.....	60
Figura 9. Acciones para conducir un diseño de teoría fundamentada .....	65
Figura 10. Fuentes y técnicas de obtención de información .....	68
Figura 11. Elementos seleccionados como muestra en la investigación .....	71
Figura 12. Lista de precios y algunos materiales.....	80
Figura 13. Orden de compra GBH .....	86
Figura 14. Alcance de la variable .....	93
Figura 15. Formulario BANVHI .....	105
Figura 16. Presupuesto del proyecto para el INVU .....	112
Figura 17. Diagrama de flujo de la propuesta .....	129
Figura 18. Organigrama.....	133

Figura 19. Procedimiento para las capacitaciones..... 135

Figura 20. Diagrama proceso de capacitación..... 137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyectos en proceso y desarrollados por el Grupo Buen Hogar S.A.....	41
Tabla 2. Definiciones de Administración.....	52
Tabla 3. Características de los principales diseños cualitativos.....	64
Tabla 4. Análisis de las variables.....	72
Tabla 5. Fases de la actividad constructiva.....	76
Tabla 6. Clasificación de los materiales.....	79
Tabla 7. Listado de proveedores.....	87
Tabla 8. Resumen de entrevistas variable 1.....	89
Tabla 9. Resumen de entrevistas variable 2.....	94
Tabla 10. Listado de rubros para elaboración de un presupuesto.....	101
Tabla 11. Resumen de entrevista correspondiente a la tercera variable.....	114
Tabla 12. Propuesta de participación del Departamento de Proveduría en la elaboración del presupuesto de proyectos.....	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participación de proveeduría en la elaboración del presupuesto.....	96
Gráfico 2. Importancia de Precio, Calidad, Tiempo de entrega, Servicio al cliente .....	98

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento es un estudio elaborado para el Grupo Buen Hogar, el cual pretende contribuir con la gestión administrativa de la empresa. En dicha investigación, se analizará el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre de 2019.

El objetivo general consiste en analizar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre de 2019. Además, se pretende determinar el proceso de compras y establecer la participación del Departamento de Proveeduría para la elaboración del presupuesto de compras de materiales. Finalmente, se analizará la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveeduría.

Este estudio tiene como propósito analizar los procesos internos del Departamento de Proveeduría desde un enfoque cualitativo. La información necesaria para realizar la investigación se brinda por cada uno de las personas del departamento mencionado, a través de recolección de datos, revisión de documentos y entrevistas abiertas y cuestionarios.

El desarrollo de este trabajo permite tener la claridad absoluta de las actividades desarrolladas por la empresa, la cual como herramienta para agilizar los procesos plasmados en la propuesta de un manual de procedimientos. Asimismo, contribuye a clarificar y organizar todas las labores en un solo protocolo (que debe seguir todo el equipo de trabajo).

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

En este capítulo, se determinan las bases de esta investigación, con el fin de enmarcar los límites dentro de los cuales se desarrolla el proyecto. Esta presenta aspectos relevantes como la definición del problema, la justificación, el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances y limitaciones de la presente investigación.

### **Planteamiento del problema**

El Grupo Buen Hogar es una empresa que da respuesta a las familias a través de proyectos habitacionales, procurando siempre el beneficio de la comunidad; sus servicios y productos están dirigidos a cubrir las necesidades y requerimientos de las poblaciones y personas en riesgo y vulnerabilidad social.

Actualmente, el principal problema que presenta la empresa en el Departamento de Proveduría, es la realización de funciones de forma empírica, lo cual genera improductividad, desorden, descontrol. Además, no existe un respaldo de procesos para la elaboración de las tareas y adecuada capacitación del personal. Esto provoca ineficiencia, pérdida de dinero y atraso en los procesos.

Por este motivo, este proyecto tiene como objetivo contribuir con la gestión analítica del Departamento de Proveduría, en cuanto a la documentación de procedimientos y pasos a seguir para realizar la cadena de suministros de manera ordenada.

Ante esta situación se buscará desarrollar una propuesta que avale y mejore el proceso de compras del Departamento de Proveduría para la empresa Grupo el Buen Hogar; donde se cumpla con los requisitos y requerimientos que necesite el cliente. Asimismo, se definan las pautas a seguir para satisfacer las necesidades tanto del cliente como del Grupo Buen Hogar.

Por consiguiente, es necesario plantear en primera instancia la siguiente pregunta: ¿Cómo es el proceso de compras del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre de 2019?

La delimitación temática de esta investigación, se caracteriza por varios aspectos. En primer lugar, el objeto de estudio corresponde al proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la empresa desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar. Esta se ubica en San José, cantón central, distrito Carmen, Barrio Escalante, lo cual corresponde a su delimitación espacial. Los datos recolectados empleados para alcanzar los objetivos de este estudio se recolectan en el segundo semestre de 2019.

### **Justificación**

Grupo Buen Hogar es una empresa privada, históricamente ha buscado el beneficio de las distintas instancias, personas u organizaciones que requieren solucionar los problemas habitacionales, por tanto, el éxito de sus servicios radica en las alianzas estratégicas que establecen y ejecutan con sus proveedores e intermediarios.

El proyecto surge con la necesidad de poner en práctica aspectos teóricos y metodológicos de la administración, para desarrollar habilidades en este campo. Además de ser real en situación de tiempo y espacio; ya que se busca dar un análisis y planteamiento de soluciones con resultados tangibles, concretos, visibles y prácticos a esta empresa.

A lo largo de esta investigación, se conocerá el procedimiento del proceso de compras del Departamento de Proveeduría con el que actualmente la empresa se rige. De este modo, al trabajar bajo esta norma se garantiza que los procesos están estandarizados y que cumplen una serie de lineamientos con el fin de garantizar calidad y transparencia, los cuales puedan ser determinantes para perseguir objetivos y tomar decisiones para una mejora continua de los procesos de trabajo.

El Departamento cuenta con oportunidades de mejora, por lo cual para efectuar una investigación con información más precisa, se realizará un cuestionario y entrevista aplicada a los dos funcionarios que representan actualmente al Departamento de Proveeduría. Se buscará obtener información de todos los errores que se presentan en el Departamento y así también como todas las deficiencias que se pueden observar. Ante estos hallazgos se formularon las propuestas para trabajar en ello. La propuesta contempla la creación del

manual de funciones y procedimientos, donde se detallan las funciones y procedimientos que debe realizar todo aquel personal que desempeñe el puesto.

Por esta razón, para cumplir con los objetivos propuestos, surge la iniciativa de optimizar la gestión administrativa por medio de la aplicación y desarrollo de diferentes medios y herramientas. De este modo, les permite ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones, y de ser necesario, brindar recomendaciones a las personas encargadas, con el fin de mejorar los procesos.

Además, el estudio evaluativo aquí planteado, en el contexto en el que se encuentra el mercado es fundamental, ya que enriquecerá los lineamientos previamente establecidos, evaluando cada paso de los procesos del Departamento de Proveeduría y su funcionamiento. Todo esto, para identificar si existen puntos de mejora y generar una propuesta que logre que el proceso sea cada vez más veraz y que cumpla con las disposiciones del mercado.

La justificación del porqué se busca analizar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría del Grupo el Buen Hogar se da para ofrecer una propuesta para la mejora continua del departamento, optimizar recursos, disminuir tiempos, brindar guías para la adaptación de los procedimientos establecidos e implantar bases sólidas fundamentadas para actuar correctamente en temas de garantías en los productos adquiridos con los proveedores. Además, crear estrategias que permitan llevar a cabo objetivos que mejoren la competitividad y la posición del Grupo el Buen Hogar S.A, así como también, mejorar el desempeño financiero y traer rentabilidad a los proyectos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- I. Analizar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la empresa desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre de 2019.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.
2. Establecer la participación del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019.
3. Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

### **Antecedentes de la investigación**

Para el presente trabajo se han tomado como referencia cuatro tesis internacionales y cuatro nacionales, las cuales se citan a continuación.

#### **Tesis internacionales**

El Lic. Austacil Hagarin Tome Flores, estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Facultad de Ciencias Económicas, del Postgrado de la Maestría de Administración de Empresas; elabora una propuesta con el nombre: *Manual de procedimientos para la compra y contrataciones de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane*, en La Paz, con fecha de 20 de septiembre de 2014.

El objetivo general del trabajo investigativo es: “Elaborar un Manual de procedimientos para la compra y contratación de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz” (p.9). Lo cual ayuda a implementar un sistema de control interno y así organizar los procedimientos que se llevan a cabo para desarrollar adecuadamente las actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados del departamento.

Con respecto a las conclusiones, Tome (2014) señala:

El resultado de la investigación permite establecer que la Corporación Municipal de Cane, La Paz debe de contar con un instrumento donde se encuentre estandarizados los procedimientos para la contratación y compra de bienes y servicios.

El manual estandarizará los procedimientos administrativos dando respuesta a la necesidad de tener un instrumento donde se encuentra lo preceptuado en la legislación nacional vigente para este caso en particular, poder así cumplir en cabalidad y apegado a la legislación vigente. (p.77)

Otro estudio encontrado es el de Martha Margarita Murillo Mejía y Ana Katuska Parra Gavilanes, de la Universidad de Guayaquil de la Facultad de Ciencias Administrativas. Las autoras exponen una tesis de grado, para la obtención del título de Contador Público autorizado con el título: *Propuesta sistema control interno para optimizar el proceso de proveeduría en ACGROUPSA*, en Guayaquil, con fecha de enero 2017.

Esta tesis tiene como objetivo general: “Proponer un sistema de control interno para la optimización del proceso de proveeduría de la empresa ACGROUP S.A, basada en la metodología del COSO I” (p.9). Para la presente investigación es importante realizar un riguroso proceso que identifique las funciones de los colaboradores y con base en esto cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Las autoras señalan las siguientes conclusiones:

Se obtuvo información sobre los eventos que impactan negativamente al área de proveeduría, a través de las seis entrevistas aplicadas al personal, además se utilizó la observación directa para visualizar los procesos y los controles internos manejados en la gestión del área antes mencionada. Se diagnosticó el control interno mediante los criterios cualitativos, bajo, medio y alto, establecidos para calificar los eventos de riesgo que afectan al área de proveeduría según el impacto y la probabilidad de ocurrencia. En la evaluación se utilizó narrativas y cuestionarios de control interno con enfoque Coso, pruebas sustantivas de auditoría y la matriz de riesgo. (p.97)

Un trabajo más encontrado durante la investigación es el de Marcial Enrique Calvo Villalobos de la Universidad Tecnológica de Bolívar, titulado: *Propuesta de modelo de gestión del proceso de compras internacionales en astilleros. Caso: COTECMAR*. Está presentado en Cartagena (Colombia), en abril 30 de 2013.

El objetivo se lee como:

El presente proyecto propone un modelo de gestión de compras internacionales para la industria astillera en Colombia tomando como caso de estudio la Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval, marítima y fluvial COTECMAR. El modelo está basado en criterios identificados luego de la revisión teórica y empírica del tema estudiado y la priorización de variables a partir de un método de análisis prospectivo que para este caso fue el Mic Mac. (p.14)

Por su parte, Calvo (2013) indica en las conclusiones:

La integración entre actores participantes de una cadena logística es esencial para generar valor a los procesos y a su vez satisfacer las necesidades y requerimiento de clientes toda vez que estos evolucionan en sus tendencias y consumos en el tiempo. Para la industria astillera, los procesos logísticos involucrados en desarrollo de proyectos de construcción y reparación, no funcionan eficientemente estando separados o ejecutando tareas independientes sin tener en cuenta la necesidades y fortalezas de los otros eslabones de la cadena, como son proveedores de bienes y servicios, agentes de carga o transporte internacional, distribuidores y cliente final. (p.111)

Se agregan algunas recomendaciones que se citan a continuación:

La integración logística entre dichos actores es el camino que garantiza el cumplimiento de los planes y cronogramas de proyectos navales sin olvidar el fundamento financiero el cual es el musculo que moviliza la ejecución de tareas por parte de cada uno de los actores participantes. Los procesos colaborativos como los convenios y las alianzas entre firmas para llevar a cabo objetivos comunes, es una

manera de enfrentar los restos de manera compartida toda vez que las cargas son distribuidas entre los actores integrados. En estos procesos de integración, además de integrar actividades comerciales también se realizan transferencia de conocimiento, innovación de procesos e intercambios tecnológicos. (p.112)

La estudiante Zabala Fernández Germania Angélica, de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, de la Facultad de Sistemas Mercantiles, en la Carrera Contabilidad Superior y Auditoría C.P.A., participa con una tesis titulada: *Manual de políticas y procedimientos para el pago de obligaciones en el Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora*, en el año 2014.

Este estudio tiene como objetivo: “Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de obligaciones en el Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora” (p.7). Este permite mejorar los procedimientos relacionados con el pago de obligaciones y sirve como base para ejecutar las labores de forma ágil y eficiente.

Dentro de las conclusiones generales están:

Al término de la presente investigación, se puede manifestar que: El Manual, es de mucha importancia; porque servirá como una herramienta para que se guíen los funcionarios del Departamento Financiero y proceder al pago de obligaciones. Una vez realizado el pago de obligaciones, los documentos no son debidamente firmados por todos quienes tienen la responsabilidad de firmar para su respectiva justificación y archivo. Se detecta que no existe un eficiente control interno, existe desconocimiento en la realización de ciertos trámites para el pago de obligaciones. Existe deficiencias con respecto al pago de las obligaciones, usualmente se presentan retrasos porque son muy demorados los procesos. (p.61)

## Tesis nacionales

Entre los estudios previos nacionales está Adriana Castro Godínez y Mónica Chaves Ramírez, del Programa de Maestría Nacional en Gerencia de la Calidad, Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) con su tesis: *Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008*, de junio 2014.

Esta investigación tiene como objetivo: “Proponer la mejora del proceso de compras y logística de la empresa Equitrón con el fin de aumentar la satisfacción al cliente” (p.21). Para la presente investigación es importante realizar un óptimo y exhaustivo proceso de compras, que permita estandarizar funciones y aprovechar oportunidades de mejora.

Las autoras de este estudio concluyen:

Se determinó que los clientes en general presentan un 91% de satisfacción del proceso, sin embargo, algunos casos puntuales donde se denota insatisfacción se atribuye a los diferentes manejos del representante de ventas, por lo que se recomienda estandarizar esta parte del modelo de negocio. Se encontraron puntos de mejora en varios análisis del proceso, con cinco pasos que no agregan valor al cliente, donde dos de ellos se pueden eliminar, los otros tres son críticos para el modelo de negocio que maneja la empresa por lo se deben manejar con cuidado y no se pueden eliminar. Existen indicadores que evalúan aspectos de eficiencia importantes del proceso como duración, finalización y satisfacción de cliente sin embargo se tienen oportunidades de mejora especialmente al momento de calcularlos e interpretarlos. Se proponen mejoras al proceso de compras y logística que involucren la eliminación de pasos que no generan valor, el mejoramiento de inventario por medio de sistemas de información que simplifiquen el proceso y la estandarización del manejo de clientes por los representantes de ventas, aspecto considerado crítico por los resultados obtenidos en este trabajo. Además algo que se considera crítico es la estandarización del manejo de clientes por los representantes de ventas. (p.85)

Por otra parte, Andrea Corazzari Ugalde y Paola Rodríguez Badilla, del Programa de Maestría en Gestión de Compras Públicas del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), en enero de 2015; realizan un estudio cuyo objetivo general es: “Analizar la Gestión de Compras del SINAC a partir de un enfoque de la Ley GIR y los lineamientos del Ministerio Hacienda, para recomendar la incorporación de criterios sustentables en los objetos contractuales seleccionados” (p.9). Para el presente trabajo de investigación se podrá determinar que al analizar los procedimientos relacionados con la gestión de compras servirá como guía para el cumplimiento de los objetivos

Algunas de sus conclusiones se leen a continuación:

Según el estudio y el análisis de información de esta investigación, se determina que el SINAC no cuenta con una política en materia sustentable. Política que es de suma importancia para una institución donde la biodiversidad y el ambiente tiene tanta relevancia, aunado al hecho de que Costa Rica posee una parte importante de la biodiversidad del planeta y que dentro de su Constitución Política existen artículos fundamentales con respecto a la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente. Se concluye que los funcionarios de la Proveduría Institucional (PI) y de las Áreas de Conservación que intervienen en las Contrataciones Administrativas del SINAC; no tienen el conocimiento requerido en materia sustentable, para llevar a cabo procedimientos que incluyan especificaciones y metodologías de evaluación con criterios sustentables. No existe dentro del Plan de Capacitación del SINAC, capacitaciones en materia sustentable para los funcionarios de la Proveduría y los demás funcionarios involucrados en el proceso de Contratación Administrativa. (p.136)

Por su parte las autoras agregan como recomendaciones:

A pesar que la Proveduría Institucional, cuenta con los recursos materiales y humanos, aún no se han realizado los estudios para determinar los objetos contractuales de mayor trascendencia y de impacto ambiental, para proceder con la aplicación de criterios sustentables. Al analizar los carteles de contratación de la

Proveeduría del SINAC, se demuestra que no se aplican criterios sustentables en las especificaciones técnicas, ni en los factores de admisibilidad y en la metodología de evaluación, que generen un valor agregado a las compras públicas de la Institución, que produzcan un ahorro en recursos económicos y ayuden a proteger el medio ambiente. (p.137)

Por otra parte, Bryan Rojas Hurtado del Instituto Tecnológico de Costa Rica, de la sede regional de San Carlos, Escuela de Administración de Empresas, realiza una tesis para optar por el grado académico de Bachiller en Administración de Empresas, con el nombre: *Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflor S.A.*, en el año 2011.

El objetivo de investigación de este estudio es: “Contribuir con la gestión Empresarial mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos en las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflor S.A.”(p.18). Es importante contar con una guía de funciones que permitan contribuir con el éxito de la organización y por medio de un manual de procesos facilitar el proceso para describir funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones.

Es importante destacar como conclusión de esta tesis:

Una vez que se ha concluido el desarrollo de esta investigación, se establece de seguido las conclusiones de ésta, donde se discute la hipótesis que se planteó al principio. Antes es conveniente hacer una breve mención de las principales enseñanzas que dejó la investigación. Se logró definir las generalidades de la Empresa Ganaflor S.A. con el fin de proporcionarle a dicha Empresa, un tomo o apartado de la información que se tiene hasta la fecha, con la finalidad de que ellos visualicen cuales son las principales características y productos que componen a la Compañía. La mayoría de los procedimientos que se documentaron carecían de Formularios que avalaran el registro de la información que se genera continuamente en las Áreas de Bodega y Taller, por lo cual se diseñaron los Formularios necesarios para mejorar y simplificar la eficiencia en los procesos de las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa. Para la documentación del manual se tomaron en cuenta los indicadores y

variables más importantes referentes a la normativa de Gestión de la Calidad ISO 9000-2000 con el objetivo de minimizar los errores que se presentaban a la hora de ejecutar el procedimiento. La empresa ya contaba con Manuales de Procedimientos, pero en otras Áreas de la Empresa, por lo cual el documento redactado será un instrumento que fortalecerá aún más la Estructura Organizacional de la Empresa. El traslado de información que se realiza entre el Área de Bodega y el Departamento de Proveeduría, se torna un poco lento y confuso por lo cual sería importante de implementar un sistema que enlace ambos Departamentos al mismo tiempo con el fin de agilizar el trasiego de información...(pp.107- 108)

Acerca de las recomendaciones, se leen:

Es de suma importancia que los colaboradores de las Áreas ya mencionadas pongan en práctica el Manual de Procedimientos, esto con el fin de capacitarse de forma adecuada y sencilla a los colaboradores que forman parte de las Áreas y mencionadas.

Se recomienda que en estudios o trabajos futuros en la Empresa, se aplique el mismo formato que se diseñó para las Áreas de Bodega y Taller, esto con el fin de que haya una congruencia y estructura definida de la información documentada.

Se le recomienda al Gerente de Operaciones implementar las variables e indicadores propuestos, con la finalidad de controlar y verificar que el trabajo se está realizando de forma adecuada.

Se le recomienda al Gerente de Recursos Humanos de la Compañía que se aplique este documento en el proceso de Inducción y Capacitación de los nuevos colaboradores, con el fin de que ellos tengan a mano una guía confiable y formal de cómo es que se debe de realizar las funciones en las Áreas de Bodega y Taller.

En lo que respecta a la revisión y actualización de los procedimientos que se documentaron, se recomienda que en ambos casos sea realizado por un profesional en el Área del Análisis Administrativo, con el fin de validar de forma objetiva el Manual de Procedimientos. (p.109)

Aunado a esto, está el estudio de José Daniel Calderón Araya y Jean Carlos Godoy Retana, de la Universidad Técnica Nacional, sede del Pacífico, Licenciatura en Contaduría Pública. Ellos presentan su trabajo investigativo: *Manual de procedimientos para el departamento de cuentas por pagar de la empresa Fertica S.A., ubicada en Carrizal de Puntarenas*, en setiembre de 2018.

El objetivo propuesto en esta tesis es: “Diseñar un manual de procedimientos para su aplicación en el departamento de Cuentas por pagar de la empresa Fertica S.A., ubicada en Carrizal de Puntarenas” (p.04). La implementación de un manual de procedimientos le brinda a la empresa herramientas de control que facilitan la labor diaria del personal que desempeña el puesto. Además, de garantizar un registro y administración de la información de manera adecuada y oportuna, y el adecuado control de la documentación.

Como conclusiones de esta investigación, se encuentran:

Fertica S.A. mensualmente recibe alrededor de 300 facturas que corresponden a obligaciones con proveedores por los insumos que éstos le entregan. Actualmente el pago de facturas se realiza de manera ineficiente debido a la mala coordinación de las áreas implicadas en los procesos establecidos, la falta de procedimientos claros que permitan automatizar actividades específicas y la ausencia de buenas prácticas que pueden dar como resultado un mejor control. Lo anterior genera una serie de problemas que obviamente traen como resultados un mal uso de los recursos de la empresa. El proceso actual involucra tiempos de ejecución de ciertas actividades que podrían ser reducidos, así como actividades que podrían ser eliminadas por no agregar valor al proceso. Peor aún, se tiene un alto porcentaje de incumplimiento en las etapas de servicio comprometido con los proveedores, como el pagar una factura 30 días después de haber sido recibida. Este mal servicio provoca molestias en los proveedores, quienes, al no recibir sus pagos en las fechas acordadas reclaman constantemente a la empresa exigiendo la regularización de éstos. No existe un manual de procedimientos para el departamento de cuentas por pagar de la empresa Fertica S.A., también se conoce que la mayoría de los trabajadores que conforman el área administrativa tienen conocimientos contables respecto a los manuales de

procedimientos, siendo esta una herramienta útil para las labores que se desempeñan logrando un mayor control y orden con relación a los pasos que se deben llevar a cabo en cada departamento y con cada documento que se dirija al departamento de cuentas por pagar. La implementación de un manual de procedimientos viene a reforzar cada proceso que se ejecuta en el departamento, desde la recepción de las facturas en caja chica hasta el pago de estas, cabe mencionar otros procesos como la entrega de órdenes de compra y recibos de materiales que contemplan el total de la documentación para el envío de la factura a cancelar, el manual de procedimientos especifica con claridad cómo se debe llevar a cabo para que cada documento realice su proceso con normalidad hasta su destino final. (pp. 82-83)

Es necesario dejar manifiesto que de todos los trabajos presentados para esta tesis, es este último, el que está mayormente vinculado con el presente estudio. Se relaciona con los siguientes puntos: no contaban con un manual de procedimientos con el cual guiarse y cumplir con sus responsabilidades y tareas conforme a las necesidades de la empresa y no contaba con una herramienta que permita la formulación y recolección de datos primarios para el desarrollo de nuevos procedimientos.

Por último, Calderón y Godoy (2018) evidencian que es el instrumento adecuado para desarrollar de manera eficiente las actividades del departamento. Además, establecen responsabilidades a los encargados de todas las áreas involucradas, genera información útil y necesaria para implementar control sobre las facturas recibidas y su proceso de cancelación, así como el cumplimiento de la función que se enlaza con esta tesis.

## **Proyecciones**

Este proyecto de investigación tiene como fin analizar y determinar el proceso de compras del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

Lo anterior, con el propósito de identificar propuestas de mejora del sistema de control interno para maximizar su confiabilidad y procurar su fortalecimiento como elemento de apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

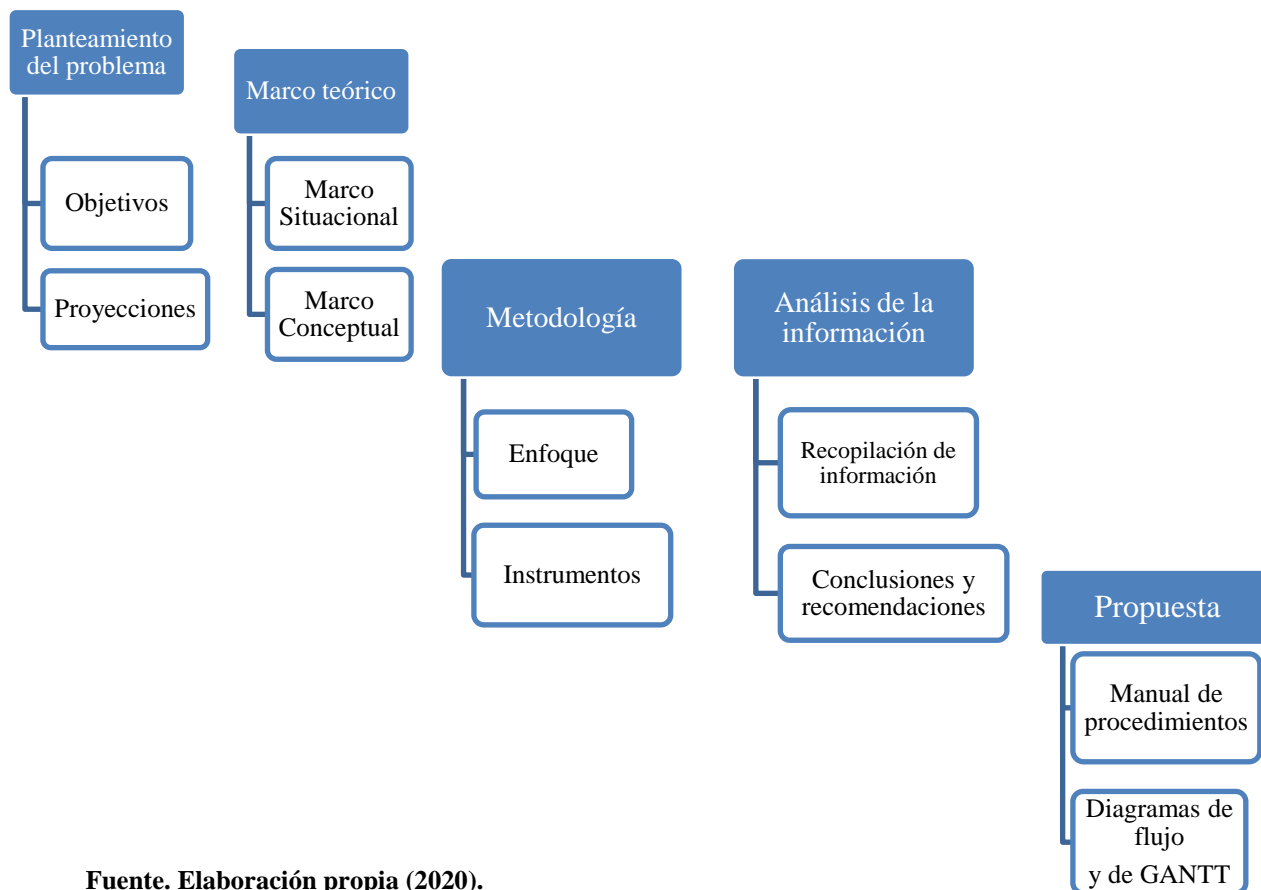
Se busca establecer la participación del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales durante el segundo semestre del 2019; para categorizar la importancia del aporte de los funcionarios del departamento durante la estimación de presupuesto para los estudios de los proyectos habitacionales que desarrolla la empresa en estudio.

Se pretende analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

La información será recopilada a través de la revisión de documentación interna de la organización, textos, libros y tesis de consulta, junto con cuestionarios realizados a los funcionarios e involucrados en el proceso de compras del Departamento de Proveduría de Grupo Buen Hogar.

La elaboración de este proyecto comprenderá las siguientes fases:

**Figura 1. Etapas de la investigación**



**Fuente. Elaboración propia (2020).**

### **Alcances**

- Se espera realizar un análisis cualitativo de los procesos internos del Departamento de Proveduría de Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.
- Se pretende realizar un aporte significativo con este proyecto para permitir a la empresa contar con nuevas herramientas que fortalezcan los procesos existentes.

- Los resultados de esta investigación serán presentados ante los gerentes de Grupo Buen Hogar S.A., para que consideren la toma de decisiones o acciones correctivas necesarias.

### **Limitaciones**

- La limitante más significativa es la confidencialidad de la información que es de exclusivo uso interno de la empresa.
- Compromiso y cooperación del personal de la empresa, en cuanto a toda la información que se necesita obtener para este proyecto. En ocasiones, no dan la información necesaria por temor a represalias (por parte del patrono).
- La organización no cuenta con página web, ni un portal interno de información para acceder, las cuales puedan fortalecer las bases en este trabajo. Por tanto, las consultas y la información se obtienen de forma verbal y sujeta a disponibilidad de los encargados; además, por medio de reuniones coordinadas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describirá las principales características de Grupo Buen Hogar con base en la información que autorizaron divulgar y utilizar en el presente caso. Además, se detallarán los procesos y definiciones que respaldarán esta investigación; así como la gestión operativa del Departamento de Proveduría y las generalidades de la empresa.

### **Historia de Grupo Buen Hogar**

Grupo el Buen Hogar S.A. fue fundado en 1994. Se dedica a la construcción y desarrollo de proyectos de vivienda, básicamente de interés social. Sus fundadores son los señores Gerardo Álvarez Herrera y Carlos Calvo Quesada, quienes junto con un equipo multidisciplinario de profesionales y técnicos, han imaginado, diseñado, planificado y construido cada uno de sus proyectos. Esta empresa brinda consultoría y ayuda en los trámites de permisos para realizar la construcción de las obras de infraestructura, así como la asesoría necesaria a las familias, en la elaboración de los expedientes y solicitudes de bono o crédito necesarios para obtener la vivienda a través de un ente autorizado. Puesto que, Grupo el Buen Hogar no otorga ni gira el financiamiento de los bonos o créditos.

La empresa desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar S.A contempla cinco empresas (razones sociales) que se detallan a continuación:

- Proyectos Terra S.A.
- Consultoría Mar Azul S.A.
- Las Arandas S.A
- Rovy S.A.
- Proyectos Montelimar S.A.
- Ecohouse S.A (exclusivo para proyectos a base de maderas. Por ejemplo, cabañas).

Cada una de las sociedades mencionadas representa varios proyectos de construcción y en conjunto conforman a Grupo Buen Hogar S.A. La presente investigación se realiza a la empresa como tal, ya que el Departamento de Proveeduría se encarga de suplir y abastecer todas las sociedades de la constructora.

### **Misión**

Desarrollamos proyectos de vivienda, en la modalidad del interés social, dirigidos a los sectores más necesitados de la población costarricense, con el máximo esfuerzo del equipo multidisciplinario técnico y profesional, obteniendo la excelente calidad en nuestros productos.

### **Visión**

Ser la mejor empresa de diseño y construcción en el área, mejorando la calidad de nuestros servicios cada día y teniendo metas más altas, incursionando en nuevos retos, logrando el mejoramiento continuo y la máxima calidad en nuestro trabajo.

### **Valores**

- **Respeto:** guardar las normas de cortesía y consideración a la condición del ser humano
- **Lealtad:** mantener una actitud fiel a los objetivos, metas, principios éticos, morales y disciplinarios de la institución
- **Honestidad:** brindar un trato ético y profesional hacia los clientes internos y externos bajo los principios de transparencia, solidaridad y moral
- **Ética:** modo de actuación guiada bajo principios que persiguen el bienestar colectivo sobre el interés individual.
- **Compromiso:** Participación proactiva en el mejoramiento continuo y logro de los objetivos empresariales.

## **Objetivos**

### **Objetivos estratégicos**

Estos objetivos están enfocados en mejorar la competitividad y posición del Grupo El Buen Hogar S.A., a largo plazo. Los siguientes, son los objetivos estratégicos que proponen:

- Incrementar la posición de la empresa en el área metropolitana en un periodo de 3 años.
- Reducir los costos operativos con relación a la competencia en un periodo de 2 años.
- Realizar un estudio de mercado, para evaluar la reputación de la empresa con los clientes.
- Ser líderes en la fabricación de viviendas, con altos estándares de calidad y regulados según ISO.

### **Objetivos financieros**

Los objetivos financieros se plantean con el fin de mejorar el desempeño financiero y la rentabilidad del Grupo El Buen Hogar S.A., y son específicamente, los siguientes:

- Incrementar las ventas anuales en un 20%.
- Incrementar las utilidades anuales en un 30%.
- Elevar la tasa de retorno de inversión de un 15% a un 20%.
- Reducir los costos de financiamiento.
- Mantener un flujo de efectivo positivo.

## **Estrategia genérica de negocios**

En Grupo el Buen Hogar se pueden señalar dos estrategias genéricas, la de Diferenciación y la de Enfoque o Alta Segmentación, esto según las razones que se detallan a continuación.

### **Diferenciación**

Grupo el Buen Hogar no es una constructora igual a las demás, porque busca alcanzar su mayor desempeño en el área de viviendas, específicamente, de interés social; que es, sin duda alguna, de suma importancia para sus clientes, para quienes un techo digno es de gran beneficio (tanto para ellos como para sus familias).

### **Enfoque o Alta Segmentación**

Esta constructora se enfoca en segmentos específicos del mercado costarricense, los cuales, están conformados por familias de clase baja (pobreza extrema) y media; que al mismo tiempo, se clasifican según núcleos familiares y sus miembros, según se explican a continuación:

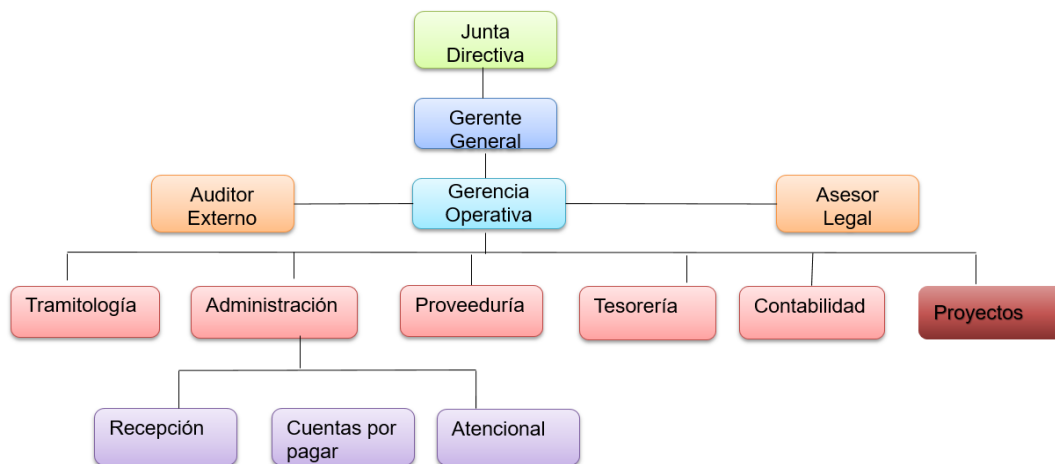
1. Madre o Padre solo (a) con hijo (a) (s)
2. Matrimonio con hijo (a) (s)
3. Matrimonio sin hijos
4. Cónyuges en Unión Libre sin hijos.
5. Cónyuges en Unión Libre con hijo (a) (s)
6. Hermanos (as) Mayores entre sí, o mayores a cargo de menores.
7. Primos mayores entre sí, o mayores a cargo de menores.
8. Abuelo (a) – Nieto (a), sea mayor o menor de edad el nieto (a).
9. Tío (a) – Sobrino (a), sea mayor o menor de edad el sobrino (a).
10. Adulto (a) mayor solo.

Al utilizar las estrategias genéricas arriba señaladas, esta constructora se ve limitada para obtener una gran participación total del mercado, ya que solo ofrece cierto tipo de productos, que al mismo tiempo, le interesan y le aplican, solamente a cierto tipo de clientes, como se explicó.

## Organigrama

La organización cuenta con 24 trabajadores en la oficina y con 13 trabajadores en la zona de los proyectos o bien el área de campo. La junta directiva está en la cabeza del organigrama compuesta por los socios. Seguidamente, la gerencia general en donde recae la toma de decisiones y aprobaciones en conjunto con la gerencia operativa, encargada de los resultados de la constructora. La empresa cuenta con cinco departamentos los cuales tienen un coordinador a cargo de los funcionarios en cada área se y ocupan de la mayoría de los procesos y funciones de la organización. El objeto de estudio de esta investigación es el Departamento de Proveeduría y sus procesos, por tanto, se detallará ampliamente dicho departamento.

**Figura 2. Organigrama de la empresa**



**Fuente: Elaboración propia (2020).**

### Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en San José, cantón central, El Carmen, Barrio Escalante; de la rotonda El Farolito, 150 metros norte y 75 metros este, casa mano derecha portones negros.

**Figura 3. Ubicación Grupo Buen Hogar (GBH)**



Fuente: Google maps (2020).

## Logo de la empresa

Figura 4. Logo



Fuente. Grupo Buen Hogar (2019).

## Productos y servicios

Grupo el Buen Hogar se debe regir por las características que indica el sistema de viviendas de interés social, lo cual indica que la solución debe tener una medida de 42 m<sup>2</sup>. En este aspecto puede variar el área del lote que en muchos casos supera los 140 m<sup>2</sup>.

Con respecto a la descripción general de la casa, cabe mencionar que el tipo de material y los acabados, con respecto al piso cerámico, pueden variar. La empresa ofrece cuatro proyectos o productos de vivienda diferentes, según se detallan a continuación.

### 1. Construcción de Viviendas en Lote Propio, casos individuales

Con este producto, la familia puede solicitar la construcción de su vivienda aportando ya su espacio físico, obtienen un sistema de crédito, de bono o de contado, de acuerdo con su elección. La empresa cuenta con un Departamento de Venta y Proyectos que es el intermediario entre la entidad financiera y el Banco Hipotecario de la Vivienda BANHVI

## **2. Proyecto de Viviendas de Interés Social, sistema Ahorro–Bono-Crédito.**

Lleva el mismo enfoque del producto anterior, con la diferencia de que será la misma empresa desarrolladora que venderá el lote y construirá la vivienda.

## **3. Proyecto de Viviendas de Interés Social, sistema Artículo 59**

La empresa debe regirse bajo las regulaciones de las municipalidades o empresas del Gobierno. Además, debe ser avalado formalmente por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos MIVAH. Asimismo, las familias pueden postularse ante el BANHVI para que el proyecto sea aprobado sin necesidad de construir las viviendas.

## **4. Proyecto de Viviendas de Interés Social bajo sistema Llave en Mano**

Su proceso es parecido al anterior, con la diferencia de que para que se dé la autorización y formalización de la venta, las viviendas deben estar totalmente construidas. Además, de los proyectos habitacionales de interés social, la empresa también desarrolla proyectos para la venta privada.

En la siguiente tabla, se enumeran los nombres de los proyectos, la ubicación a lo largo del territorio nacional, la cantidad de viviendas y el estado en el que se encuentra el proyecto, correspondiente a los últimos seis años.

**Tabla 1. Proyectos en proceso y desarrollados por el Grupo Buen Hogar S.A**

	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Cantidad de viviendas</b>	<b>Estado del proyecto</b>
1	Don Edwin	Guápiles- Limón	289	Concluido 2014
2	Villa Bonita	Siquirres- Limón	304	Concluido 2010
3	Calle Lajas	Escazú- San José	53	Concluido 2016
4	El Porvenir	Batán- Limón	236	Concluido 2017
5	San Martín	Siquirres- Limón	295	Concluido 2018
6	Agujas	Jacó- Puntarenas	125	Concluido 2017
7	Jardines del Río	Quepos- Puntarenas	268	Concluido 2018
8	Cartagena	Valle la Estrella, Limón	86	En proceso de entrega a beneficiarios
9	Llanuras de Canáan	Pocora- Limón	284	En proceso de entrega a beneficiarios
10	Villas Marcel	Belén de Carrillo- Guanacaste	235	En proceso de entrega a beneficiarios
11	El Colono	Guápiles- Limón	25	Maduración
12	Cuenca de Oro	Coto Brus- Puntarenas	32	Maduración
12	Condominio Crital	Taras- Cartago	168	Maduración
12	Vistas de Guadalupe	Purrall de Guadalupe	144	Maduración
15	Las Trojas	Sarchí- Alajuela	84	Maduración
16	Condo Naranjo	Naranjo- Alajuela	192	Maduración
17	Chachagua	San Ramón- Alajuela	124	Maduración
18	El Almendro	La Cruz- Guanacaste	60	Maduración
19	Colinas de Luz	Palmares- Alajuela	132	Privado, en proceso de ventas
20	Bambel	Río Claro- Gofito	140	Maduración
21	Milano	La Germania- Siquirres	188	Maduración
22	Nawi	Coronado- San José	21	Maduración

**Fuente: Grupo Buen Hogar (2019).**

## **Segmentación**

Kotler y Lane (2012) señalan:

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá. (p.214)

## **Mercado**

El mercado que abarca Grupo el Buen Hogar está conformado básicamente por familias de escasos recursos de las siete provincias del territorio nacional, con cualquier ocupación, etnia, edad o nivel de educación.

Según el análisis geográfico, las familias se clasifican de acuerdo con la vivienda por desarrollar y según esto, los sistemas a brindar son los siguientes:

Extrema pobreza

Erradicación de tugurios

Clase baja - media (cuando involucra un sistema de crédito)

Ubicación por situaciones de desastre natural (caso de Cinchona-Vara Blanca)

Asimismo, se clasifican, por medio del análisis demográfico, por núcleos familiares y sus miembros, de la siguiente manera:

Madre o Padre solo (a) con hijo (a) (s).

Matrimonio con hijo (a) (s).

Matrimonio sin hijos.

Cónyuges en Unión Libre sin hijos.

Cónyuges en Unión Libre con hijo (a) (s).

Hermanos (as) Mayores entre sí, o mayores a cargo de menores.

Primos mayores entre sí, o mayores a cargo de menores.

Abuelo (a) – Nieto (a), sea mayor o menor de edad el nieto (a).

Tío (a) – Sobrino (a), sea mayor o menor de edad el sobrino (a).

Adulto (a) mayor solo.

## **Análisis situacional**

### **Ambiente externo de la organización**

Para el logro de sus objetivos y la realización eficiente de sus proyectos, Grupo el Buen Hogar debe trabajar tomando en cuenta a sus proveedores, quienes le proporcionan los recursos necesarios para la construcción de las viviendas; por lo que mantiene una buena relación y muy clara comunicación con cada uno de ellos. De la misma manera, con sus intermediarios (entidades financieras y gubernamentales) conserva buenas alianzas y comunicación directa, ya que son primordiales para el desarrollo y venta de los proyectos.

En cuanto a sus competidores directos, se encuentran los siguientes:

- FUPROVI
- Triángulo del Norte
- CITRO
- SOGOTICA
- Construcciones Modulares
- SYNSA
- Alesco
- Constructora Herediana

### **Ambiente interno de la organización**

Dentro de la empresa, tanto sus dueños como sus colaboradores, luchan por ser la mejor empresa de diseño y construcción en su área, así como también, por mejorar día con día la calidad de sus servicios, esforzándose por alcanzar sus metas e incursionando en nuevos retos que permitan el crecimiento de la empresa y con ello, ayudar a más familias necesitadas del país.

Asimismo, se valen del trabajo en equipo para lograr sus objetivos y mantienen firmes valores como la honestidad, el respeto, el mejoramiento continuo y la máxima calidad en su labor.

Los medios de comunicación que utilizan son por correo electrónico empresarial, aplicación de celular Whatsapp y muy comúnmente, una comunicación verbal de forma presencial cara a cara.

### **Análisis FODA**

#### **Fortaleza**

Para Kotler et al. (2012): “Las fortalezas son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos” (p. 54). Por lo tanto, las fortalezas son capacidades especiales con las que cuenta la organización y permiten tener una ligera ventaja competitiva en el mercado.

#### **Fortalezas**

- Cuenta con un recurso humano calificado y con conocimiento en su campo, el cual construye y diseña los proyectos, además de contar con amplia experiencia en procesos de tramitación de proyectos urbanísticos
- Sus viviendas cumplen con estándares de calidad en sus materiales y construcción, así como también, están construidas bajo el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones correspondientes.

- Es una empresa experimentada en su labor, que ha desarrollado la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, para así responder eficientemente, a las oportunidades presentadas y a los requerimientos, que estas implican.

### **Oportunidades**

De acuerdo con Kotler et al. (2012): “Las oportunidades son elementos externos que la compañía podría explotar para su beneficio” (p. 54). Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

### **Oportunidades**

- En el país existe mucha población de clase baja y media baja con la necesidad de una vivienda digna, incluso con ayuda de BONOS.
- Al ofrecer productos tan necesarios, su mercado siempre va existir y lo más probable, que su demanda se incremente.
- Las posibilidades de implementar nuevos sistemas de construcción y tecnologías, para ampliar y mejorar la línea de productos de la compañía, y así satisfacer una gama más amplia de las necesidades de sus clientes.
- Comisión Nacional de Emergencias con necesidad de realizar proyectos de interés social.

### **Debilidades**

Según Kotler et al. (2012): “Las debilidades son elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos” (p. 54). Tanto las fortalezas como las debilidades son puntos internos de la compañía y con esto se puede actuar directamente en ellas.

### **Debilidades**

- Limitación del espacio físico donde se encuentra instalada la empresa, ya que es una casa, la cual no tiene los espacios necesarios para sus diferentes departamentos y labores.
- Carece de una campaña publicitaria y rotulación, lo que limita la comunicación y la propaganda de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- Todos los trámites y las regulaciones, los cuales se tiene que someter cada proceso para realizar las ventas de las casas. Estos son tediosos y requieren de mucho tiempo para su adecuado cumplimiento.
- Dependencia del Banhvi.
- Falta de planificación en los procesos operativos.

### **Amenazas**

Para Kotler et al. (2012): “Las amenazas son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar mucho el desempeño de la compañía” (p. 54). Estas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

### **Amenazas**

- La vulnerabilidad de la empresa con respecto a un incremento en las tasas de interés o el costo de la vida, lo que puede dificultar el pago de sus viviendas.
- Nuevos sistemas tecnológicos o constructivos.
- Existe mucha competencia directa e indirecta de otras compañías constructoras, que pueden crecer y acaparar el mercado o incluso unirse y ser más poderosas, con lo que representarían una seria amenaza para la empresa.

- La crisis económica que puede afectar el poder de compra en el mercado.
- Pueden ocurrir desastres naturales que afecten las instalaciones y labores de la empresa, así como sus diversas construcciones en proceso.

## Políticas

Figura 5. Política de Calidad



PC Rev. 1  
Fecha de Emisión: 09-12-09

Fuente: Grupo Buen Hogar (2009).

## Reglamentos

La empresa cuenta con dos manuales de procedimientos en el área de proyectos los cuales se detallan a continuación:

### **M-CO-01 Manual Constructivo de Casas de Interés Social.V1**

#### **Objetivo**

Establecer de forma clara y explícita todos los pasos para la construcción de las casas prefabricadas, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajos efectuados en campo, hacer

un mejor uso de los recursos disponibles y asegurar la calidad de la vivienda según los estándares definidos para este tipo de obras.

### **M-CO-02 Manual de Construcción Urbanizaciones.V1**

#### **Objetivo**

Establecer de forma clara y explícita todos los pasos para la construcción de las urbanizaciones, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajos efectuados en campo, hacer un mejor uso de los recursos disponibles y asegurar la calidad de la urbanización según los estándares definidos para este tipo de obras.

Ambos manuales describen los pasos a seguir para la construcción de casas de interés social y la construcción de urbanizaciones y sirven como guía para obtener los resultados esperados de la mano con los estándares de calidad.

#### **BANHVI (El Banco Hipotecario de la Vivienda)**

Anteriormente, en los productos y servicios de la empresa, se mencionó la relación directa que mantiene la organización con el BANHVI, por tanto, se amplía a continuación.

El Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI) es un banco de segundo piso, y por esta razón, no atiende a las familias directamente, sino que lo hace por medio de las varias entidades autorizadas.

El Banhvi es una entidad de Derecho Público, de carácter no estatal, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Es el ente rector del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (SFNV), dedicado exclusivamente al financiamiento de vivienda para los sectores de menores ingresos del país y la clase media.

Según Banvhi (2020), se creó mediante la Ley 7052 y entre sus responsabilidades están: administrar los recursos asignados por la Ley para invertirlos en bonos de vivienda, supervisar la distribución y uso de estos recursos y gestionar mediante productos financieros, nuevos ingresos para garantizar la sostenibilidad al SFNV.

### **Proyectos habitacionales**

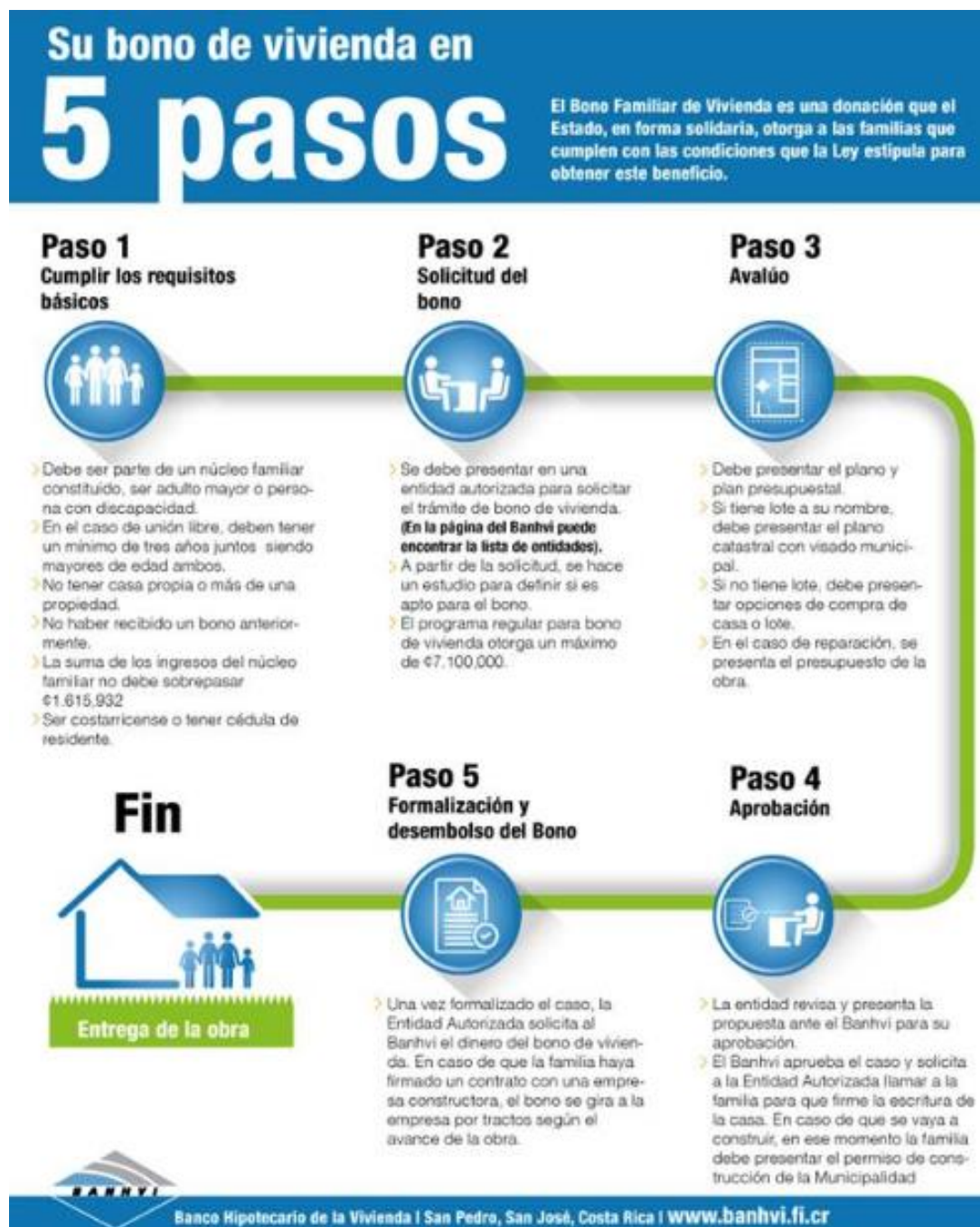
Los proyectos habitacionales tienen la finalidad de atender las necesidades de vivienda de familias que viven en situación de extrema necesidad, riesgo social, afectados por emergencias o en asentamientos en precario, Banvhi (2020).

Grupo Buen Hogar por medio de sus diferentes razones sociales se encarga de desarrollar proyectos habitacionales cumpliendo con la documentación y tramitología solicitada por el Banvhi, para realizar las construcciones conforma lo estipula la ley.

### **Bono familiar de vivienda**

El Bono Familiar de Vivienda es una donación que el Estado, en forma solidaria, otorga a las familias que cumplen con las condiciones estipuladas por la ley para obtener este beneficio, Banvhi (2020). A continuación, se adjunta una imagen que detalla los pasos para la solicitud del bono de vivienda y los requisitos básicos.

Figura 6. Pasos para solicitar el bono de vivienda



Fuente: Banco Hipotecario de la Vivienda (2020).

## ¿Qué es la Administración de Empresas?

De acuerdo con Koontz, Weirhrich y Cannice (2012):

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizaciones.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (p.4)

En cuanto a las definiciones de administración brindadas por los autores mencionados, se evidencia la importancia de la administración para el logro de proyectos, aplicando métodos y herramientas cuya finalidad es alcanzar objetivos establecidos.

Es muy importante destacar la subordinación a la hora de ejercer un puesto, para garantizar el adecuado uso de los recursos institucionales, además de las aperturas en la aplicación de mejores técnicas, para garantizar eficiencia en lo que respecta a funciones del personal.

A la hora de emprender un proyecto como en este caso la tesis, es significativo usar los conceptos generales de la administración mencionados. Esto, con la finalidad de administrar adecuadamente los recursos con lo que la empresa cuenta y lograr en conjunto el cumplimiento de los objetivos. De este modo, es vital el conocimiento del medio y la coordinación de las jefaturas a la hora de solicitar la información sobre proyecto o área a

mejorar, pues coincido con los autores en la importancia de coordinar fuerzas para alcanzar las metas establecidas.

**Tabla 2. Definiciones de Administración**

Autor	Concepto
E. F. L. Brech:	“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.
Henry Fayol:	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
José Antonio Fernández Arenas	“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
Koontz y O’Donnell	“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
J. D. Mooney	“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.
Peterson and Plowman:	“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
F. Morstein Marx	“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” [...] “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

**Fuente:** Castrillón, 2014 (citado por Umaña, 2019).

En la tabla se presentan algunas definiciones según varios autores para catalogar y entender el concepto de administración. Cabe destacar la similitud de los autores en mencionar el hecho de que la administración es la búsqueda o cumplimiento de objetivos o propósitos claramente definidos con enfoques proyectados a efectividad, eficiencia, y satisfacción. Además, deben contar con un panorama amplio de cómo llegar a alcanzar esos cumplimientos guiándose con acciones para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar la organización de la mejor manera. El concepto de Henry Fayol es el más resumido y perceptible dado que la administración es prever posibles eventualidades que puedan perjudicar la empresa, así como organizar los recursos físicos y materiales para el

cumplimiento de metas, además, de controlar el desempeño de la organización para intervenir en situaciones de mejora y garantizar el éxito.

En el transcurso de esta investigación se utilizarán estos términos, ya que son el pilar fundamental de todo proceso de control administrativo.

## **Proceso**

De manera general, Reyes (2018) define el proceso como un: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman entradas en salidas” (p.4). Se puede considerar el proceso como una secuencia de acciones que en conjunto conllevan a un resultado esperado.

## **El proceso administrativo**

El principal elemento de esta investigación, corresponde a uno de los procesos administrativos de la organización, por ello, antes de abordar el tema, es importante mencionar lo dicho por Velásquez (2010), sobre las etapas definidas por Fayol dentro del proceso administrativo. Además, Velásquez (2010) añade a cada una de las etapas los elementos que él considera como insumos, los generados durante el momento en que se lleva a cabo la etapa y posteriormente, el producto obtenido cuando finaliza la fase, tal como se detallan a continuación. El proceso es una forma sistemática de realizar las cosas, por eso, la administración se define también como un proceso, porque todos los administradores realizan actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

En el Departamento de Proveeduría del Grupo Buen Hogar, existen diversos procesos que realizan los funcionarios, por ejemplo, órdenes de compra, dicho proceso que se detallará ampliamente para el estudio de la presente investigación.

La administración incluye cuatro actividades básicas, detalladas en la siguiente figura:

**Figura 7. Proceso administrativo**



Fuente: Griffin (2011).

## Procedimientos

Hernández y Palafox (2012) definen procedimientos como:

Planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y función. (p.190)

Por su parte Koontz et.al. (2012) definen los procedimientos como: “(...) planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar- más que para pensar- que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades” (112).

Todas las empresas requieren de procedimientos para las tareas diarias en los diferentes departamentos, pero no todas las empresas cuentan con un registro de procedimientos de los diferentes procesos que se ejecutan para una adecuada gestión administrativa y cumplimiento de objetivos, así como también, obtener un panorama de secuencia cronológica del proceso.

## **Planeación**

Hernández y Palafox (2012) definen la planeación como: “la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas” (p.177).

Dentro de cualquier actividad de la vida, la planificación es una actividad vital, ya que determinar las acciones previamente a ejecutarlas evita que se presenten sobresaltos y el riesgo potencial de fallar, a su vez, disminuir. En la administración, la planificación es uno de los pilares sobre el cual se construye el éxito de las organizaciones, ya que todo su planteamiento, su proyección y su orientación inician en esta etapa administrativa. Actualmente, la planeación es uno de los procesos más importantes estableciendo las estrategias, los cursos de acción y todos los lineamientos que deben ser seguidos en la empresa. Además, durante este proceso se fijan las metas que serán perseguidas, delimitando las responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros que participan dentro de las labores que realiza la entidad.

La planeación implica que los administradores proyecten de antemano sus metas y acciones, estas suelen basarse en algún método, plan o lógica. Representa destinar pensamiento y tiempo para una inversión en el futuro.

En el caso del Grupo Buen Hogar; la planeación inicia con los estudios de prefactibilidad de los proyectos habitaciones y la estimación de presupuestos para el desarrollo de los proyectos.

## **Organización**

Para Hernández y Palafox (2012):

Organizar es una fase del proceso administrativo en la cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia. (p.201)

Mientras tanto para Griffin (2012) significa: “Determinar la forma en que se agruparan las actividades y los recursos” (p.8) . La organización de los recursos, en el caso del Departamento de Proveeduría, es una tarea que obliga a establecer mecanismos de comunicación y procedimientos. De este modo, el funcionamiento puede transcurrir de la mejor manera posible entre los proveedores y el departamento. La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas.

### **Niveles organizacionales**

Koontz et.al. (2012) señalan: “La razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite” (202-203).

Las organizaciones pueden catalogar el organigrama con ámbitos estrechos o bien con ámbitos amplios. La empresa Grupo Buen Hogar se clasifica en el ámbito estrecho; ya que existe una supervisión estrecha, comunicación rápida entre subordinados y superiores. Además, muchos niveles administrativos, los superiores tienden a involucrarse en exceso con el trabajo de los subordinados y existe una gran distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

## **Dirección**

Para Hernández y Palafox (2012): “Es la habilidad en términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias” (p.229).

Para Koontz et.al. (2012) es un: “Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Incluye el liderazgo y la comunicación” (p.386). Las organizaciones deben cumplir metas, por más pequeñas o empíricas que estas sean, la alta dirección determinará las mejores vías para su cumplimiento. De este modo, los fundamentos administrativos cobran un mayor realce, para ofrecer un orden y estructura que, con cimientos sólidos, las compañías puedan forjar un camino hacia el éxito.

En términos más resumidos, (Griffin 2012) menciona: “La dirección es el conjunto de procesos utilizados para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización” (p.8). La cabeza de todo negocio es la dirección y consiste en hacer que todos los miembros quieran realizar los objetivos de la empresa y se esfuercen por alcanzarlos. Sus cimientos están en la planeación y la organización.

## **Control**

El control significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar por qué y lo arreglan. De esta manera, Koontz et.al. (2012) señalan: “la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear” (p.496).

Griffin (2012) explica: “La fase final del proceso administrativo es el control o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas” (p.8) . Este proceso se encarga

de verificar que cada uno de los planes, programas cursos de acción y los objetivos trazados sean cumplidos, según su establecimiento en la etapa de planificación. Una labor fundamental dentro del control será la retroalimentación que se le otorgue a cada persona sobre las labores que desempeña, con el fin de que se corrijan aquellos parámetros que no son cumplidos o que no están dirigidos a la obtención de metas.

El proceso de control, como labor de la administración, es una labor muy necesaria y trascendental, ya que la supervisión de las funciones de cada una de las acciones emprendidas en la empresa y de sus resultados se convierte en el eslabón que enlaza la cadena administrativa que en toda organización se debe generar. El control no es una labor que se debe dejarse al azar, debe ser un proceso planificado, continuo y eficaz, para brindar resultados inmediatos y tomar las correcciones en los casos o áreas donde no se generen los resultados esperados.

### **Presupuesto**

Según Hernández y Palafox (2012):

Presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados –puede llamarse plan cuantificado-; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier termino numérico medible. (p.177)

Se puede entender presupuesto como una estimación de gastos a lo largo de un periodo determinado o en el caso de Grupo Buen Hogar de un proyecto de vivienda, para generar montos y utilidades aproximadas para aprobar la rentabilidad de dicho proyecto.

### **Departamento**

Para Koontz et.al. (2012) el termino departamento: “designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas” (p.202). De este modo, las empresas organizan

los funcionarios por departamentos para asignar funciones específicas a cada departamento y mantener un orden de funciones.

### **Departamento de Proveduría**

Es el departamento encargado de tramitar los procedimientos de compra, así como del almacenamiento y custodia de los bienes que adquiere la entidad. Además, se especializa en determinar las necesidades, establecer los términos y condiciones para las compras, contar con una adecuada cartera de proveedores para adquirir bienes de primera calidad.

Con base en lo anterior, en el Departamento de Proveduría del Grupo Buen Hogar se realizan las actividades de compra, almacenamiento, custodia de bienes. Además, tiene establecidos los criterios necesarios para las compras y cuenta con una cartera de proveedores. Adicional a lo anterior, la Unidad lleva un control de los contratos por servicios profesionales y adquisiciones.

### **Las compras**

Los procesos de compra representan un elemento de suma importancia para las compañías, su manejo eficiente y eficaz puede representar un elemento diferenciador en un entorno competitivo. Las compras tienen como objetivo primordial adquirir adecuadamente materias primas y auxiliares, materiales, suministros, equipos y servicios necesarios para que la empresa desarrolle sus operaciones de forma satisfactoria.

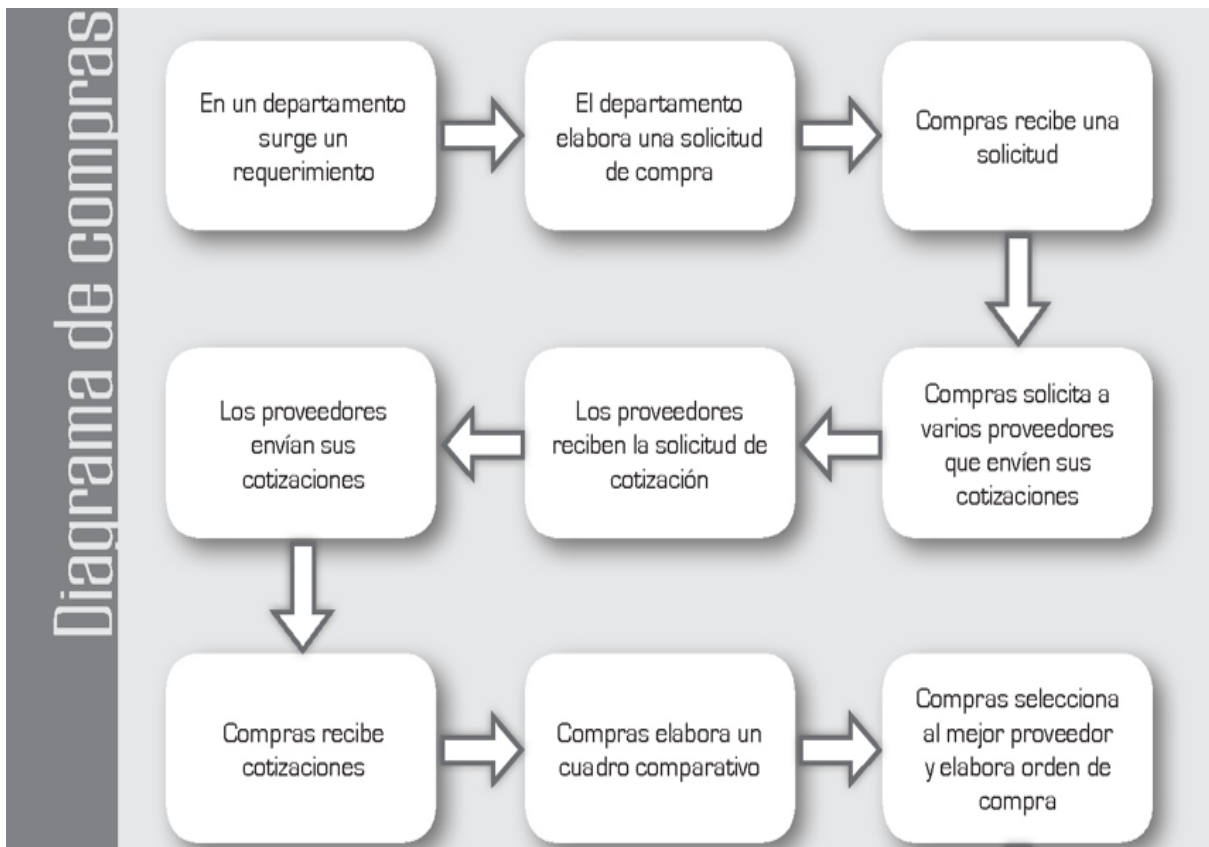
Sangri (2014) manifiesta:

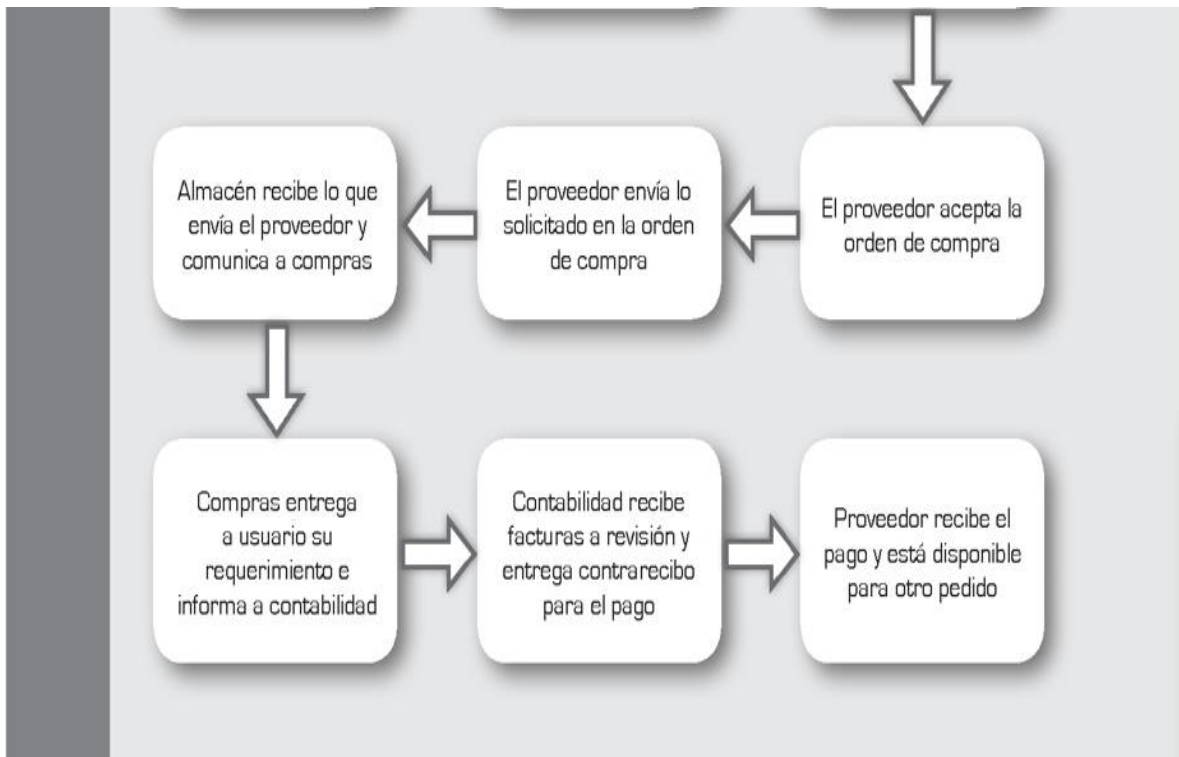
Las empresas necesitan de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos. Las compras bien planeadas deber de redituar a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez, y en la fluidez del capital. Bajo un sistema organizado las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios. (p.5)

La información detalla que las compras representan un elemento vital para el funcionamiento de Grupo Buen Hogar, ya que, como se indicó, la empresa se dedica al desarrollo de proyectos habitacionales, y la gestión de compras se realiza para la compra de todos los materiales que se necesitan para la construcción de las viviendas. Por lo tanto, el proceso de compras es importante para asegurar una optimización de recursos a la hora de realizar cotizaciones y obtener una misma línea entre precio, producto y calidad.

El siguiente diagrama refleja el proceso generalizado de compras.

**Figura 8. Diagrama de compras**





**Fuente: Sangri (2014).**

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación tiene como propósito analizar el proceso de compras del Departamento de Proveduría de Grupo Buen Hogar, desde un enfoque cualitativo. Se pretende indagar y conocer aspectos importantes del Departamento de Proveduría. Se recolectarán datos, entrevistas abiertas por medio de cuestionarios y revisión de documentos con el fin de desarrollar procesos e interpretar acciones.

La investigación es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como: “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). En la investigación se lleva a cabo la observación, la evaluación de fenómenos, se establecen suposiciones o ideas, se demuestra el grado de fundamento y se proponen nuevas observaciones y evaluaciones.

#### **Enfoque**

Para esta investigación, se utiliza el enfoque cualitativo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo se define como:

El uso de métodos de recolección para definir características sobre un fenómeno mediante técnicas de comprensión personal, de sentido común y de introspección. EL enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la calidad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos (como la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. (p.7)

Hernández et al. (2014) en un estudio cualitativo definen la recolección de datos como: “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p. 397). Los datos cualitativos son narraciones de los participantes.

## **Proceso recolección y análisis de datos**

Durante la obtención de datos de las entrevistas aplicadas a los funcionarios del Departamento de Proveduría, Gerente de Proyectos, encargada del Departamento de Presupuesto, Encargado de Bodega, Gerente Operativo, se deberá analizar de forma paralela la información obtenida. Hernández et al. (2014) señalan: “En el análisis de datos cualitativos el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos (p. 460)”.

Hernández et al. (2014) puntualiza:

El análisis cualitativo implica reflexionar constantemente sobre los datos recabados. Para efectuar un análisis cualitativo los datos se organizan y las narraciones orales se transcriben. Al revisar el material, las unidades de análisis emergen de los datos. La unidad de análisis es un segmento de contenido textual, auditivo o visual que se analiza para generar categorías. El investigador analiza cada unidad y extrae su significado. (p. 461)

Según Hernández et.al (2014), las categorías que nazcan del análisis de datos son conceptualizaciones desarrolladas por el investigador, para organizar los resultados con la experiencia que está bajo investigación.

## **Diseño de la investigación**

Hernández et al. (2014) definen el diseño de la investigación con enfoque cualitativo como “el abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación (p.470)”.

A su vez Hernández et al. (2014) detallan:

Las investigaciones con enfoque cualitativo se clasifican en los siguientes diseños genéricos: a) teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños narrativos, d) diseños fenomenológicos, e) diseños de investigación- acción. Asimismo, cabe señalar que las “fronteras” o límites entre tales diseños son relativos, realmente no

existen, y la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno; es decir, los diseños se yuxtaponen. (p.472)

**Tabla 3. Características de los principales diseños cualitativos**

DISEÑO	INFORMACIÓN QUE PROPORCIONADA
Teoría fundamentada	Proceso, acción o interacciones entre individuos
Etnográfico	Sistema social (grupo, organización, comunidad, subcultura, cultura)
Narrativo	Uno o más individuos y sus historias. Varias historias de un evento
Fenomenológicos	Individuos que hayan compartido la experiencia o el fenómeno.
Investigación/acción	Problemática de un grupo o comunidad (académica, social, política, etcétera)

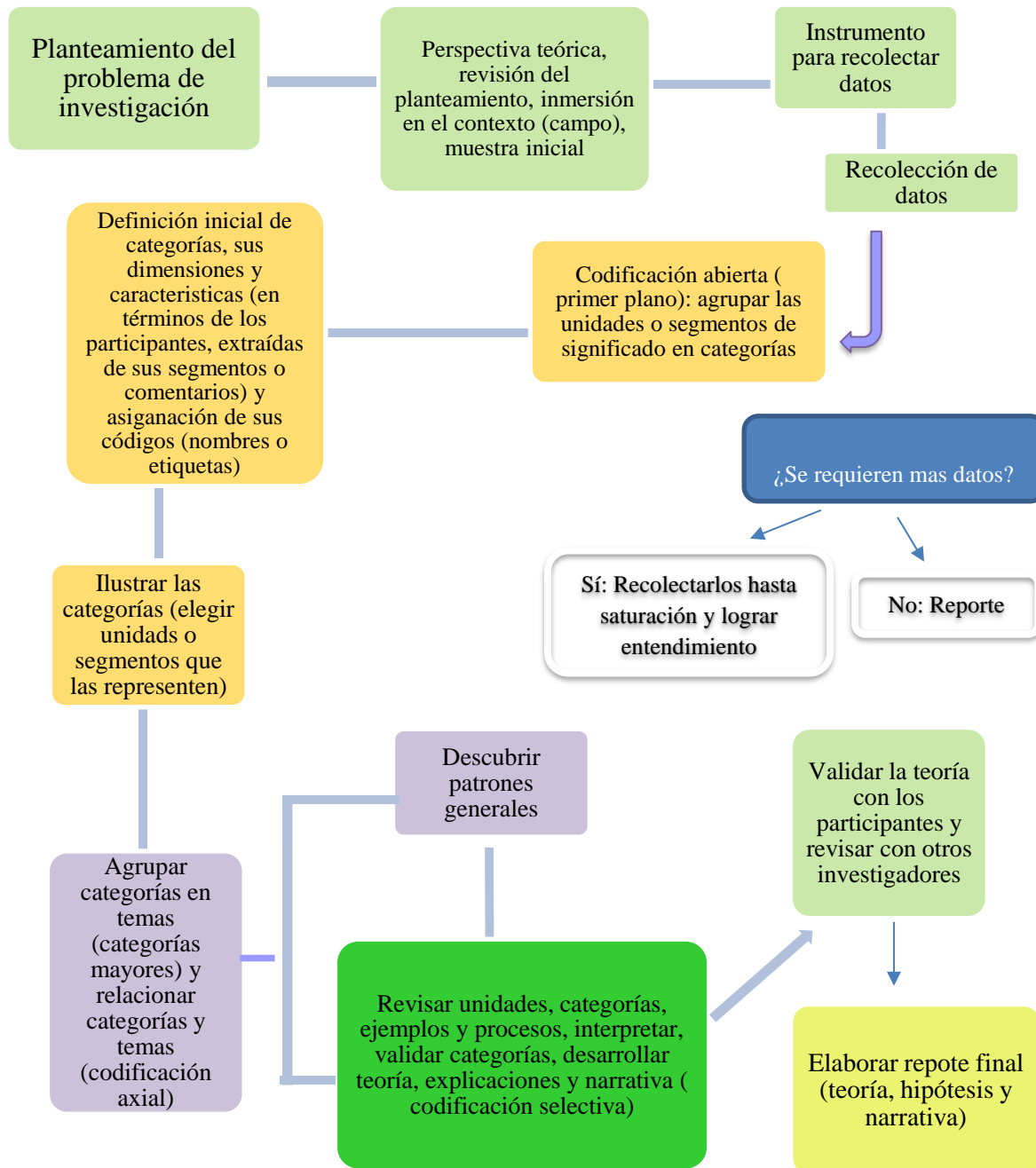
**Fuente:** Hernández et al. (2014).

Para esta investigación se aplicará el diseño teoría fundamentada de parte de Hernández et al. (2014), quienes mencionan: “su propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas” (p.472). Este diseño teoría fundamentada se divide en dos tipos, diseño sistemático y emergente. Para este estudio, se utilizará el diseño sistemático. Dado que resalta el empleo de ciertos pasos en el análisis de los datos.

Cabe rescatar que en un diseño de teoría fundamentada explicado por Hernández et al. (2014): “es común usar “códigos en vivo” (que recordemos son etiquetas para las categorías constituidas por pasajes, frases o palabras exactas de los participantes o notas de observación, más que el lenguaje percibido del investigador)” (p.475) . Según Hernández et al. (2014) concluye que el diseño es “el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento” (p.128).

Asimismo, la teoría fundamentada tiene como rasgo principal según Hernández et al. (2014): “que los datos se categorizan con codificación abierta, luego el investigador organiza las categorías resultantes en un modelo de interrelaciones (codificación axial), que representa a la teoría emergente y explica el proceso o fenómeno de estudio (codificación selectiva)” (p.475).

**Figura 9. Acciones para conducir un diseño de teoría fundamentada**



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

### **Sujetos y fuentes de información**

La presente investigación se desarrollará en la empresa Buen Hogar S.A., de Desarrollo de Proyectos Urbanísticos y Habitacionales para la sociedad costarricense. Es una empresa ubicada en Barrio Escalante, San José. La población de estudio serán los integrantes del Departamento de Proveeduría de la empresa, en el cual laboran dos personas.

Además, se necesita incluir al personal directo que está vinculado en los procesos de compras y se les aplicará instrumentos de investigación como observación y entrevistas. Lepkowski (2008) citado por Hernández et al. (2014) define: “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Por lo tanto, se necesita para seleccionar una población una serie de características para una posible agrupación.

### **Fuente de información primaria**

De acuerdo con Bernal (2010), las fuentes primarias: “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera” (p.191).

La información primaria se obtiene en la organización, directamente con el personal de la empresa y los criterios que cada persona emite con base en los detalles descriptivos de las diferentes funciones o procesos, las consultas realizadas a los funcionarios del departamento. Para la presente investigación es el Departamento de Proveeduría del Grupo Buen Hogar, o bien observar los hechos personalmente.

A su vez Bernal (2010) ejemplifica:

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera),

cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero). (p.192)

### **Fuente de información secundaria**

Según Bernal (2010):

Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p.192)

En este proyecto se obtiene información de documentos físicos presentes en la organización y archivos digitales suministrados por el gerente y funcionarios del Departamento de Proveduría.

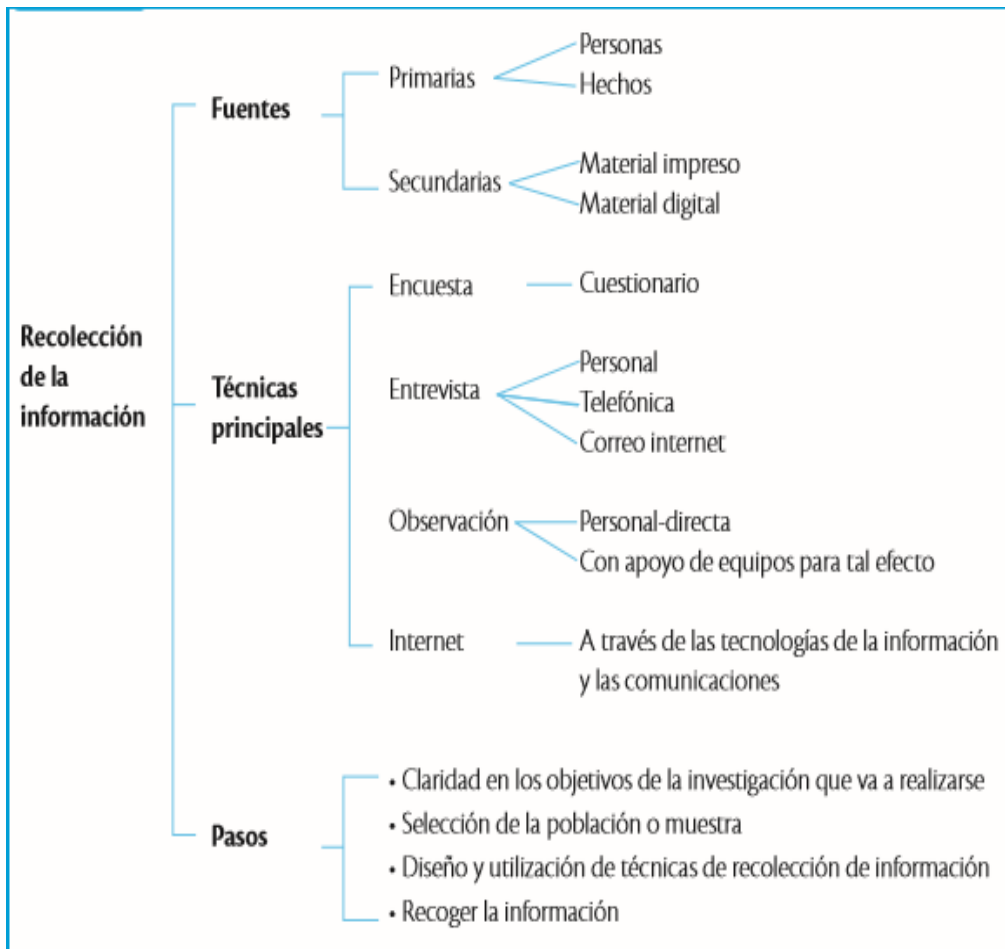
### **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión son las características que deben presentar los participantes para ser tomados en consideración. Para el presente trabajo son los siguientes:

- Colaboradores de la empresa que están directamente relacionados con el Departamento de Proveduría.
- Personas con conocimiento de la cadena de suministros y abastecimiento.

Al contrario de los criterios anteriores, los criterios de exclusión que impiden ser parte de los participantes de la investigación. Por lo tanto, todos los participantes que no cumplan con los dos puntos anteriores son excluidos.

**Figura 10. Fuentes y técnicas de obtención de información**



**Fuente: Bernal (2010).**

### **Unidades de análisis**

Hernández et al. (2014) señalan: “Una propiedad que puede fluctuar [*sic*] y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105). Asimismo, se puede indicar que la unidad de análisis es el objeto de estudio de una investigación. Para este trabajo la unidad de análisis son los funcionarios del Departamento de Proveduría de la empresa Grupo Buen Hogar.

## **Instrumentos de medición**

Según Hernández et al. (2014): “El recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). Los autores señalan que los requisitos son confiabilidad, validez y objetividad.

Para el presente trabajo de investigación serán utilizados como instrumento de medición la técnica de entrevista y el cuestionario, con la finalidad de obtener el conocimiento de datos y opiniones necesarios para llevar a cabo un análisis de resultados, y dar un óptimo desarrollo para la propuesta de esta investigación. Además, de aplicar observación de procesos y análisis de contenido.

Con respecto al análisis de contenido, Hernández et al. (2014) indican: “Consiste en la recolección de datos en el registro sistemático, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías y los somete a análisis estadístico” (p.251). Por lo tanto, se utilizará para analizar la documentación encontrada en el mismo departamento.

En cuanto a la observación: “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable [sic] de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández et al., 2014, p.252). Lo cual, se utilizará para observar las prácticas de los colaboradores con la finalidad del cumplimiento de los objetivos específicos en la presente investigación. Asimismo, obtener el conocimiento de datos y opiniones necesarios para analizar los resultados, y dar un óptimo desarrollo para la propuesta de este estudio.

El último instrumento que se realizará es la entrevista y cuestionario; Janesick (1998) citado por Hernández et al. (2014) señala: “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de ellos significados respecto a un tema” (p. 403). Por lo tanto, este instrumento es clave para la recolección de datos.

## **Entrevista**

Cuando se realiza una entrevista se pretende recolectar de una forma más amplia y personalizada la información necesaria para el desarrollo de la investigación, y así realizar el análisis correspondiente al problema en estudio.

Según Hernández et al. (2014): “la entrevista permite hacer preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (p. 407).

Adicional a lo anterior, Barrantes (2013) menciona que la entrevista: “es una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado” (p.276).

## **Muestra**

Al tener una población puede contener muchos datos. Por lo tanto, la muestra es necesaria dado que Hernández et al. (2014) lo definen como: “un subgrupo de la población” (p.175). O aún más explicativo: “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

La muestra esta se categoriza como probabilística y no probabilística. Hernández et al. (2014) las explica de la siguiente manera:

Las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño del muestreo, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo. Las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionales con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (pp.175 - 176)

En consecuencia, se utilizará una muestra no probabilística. Su mayor ventaja la explica Hernández et al. (2014): “es su utilidad para determinados diseños de estudio que

requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (p.190).

En este caso particular de la empresa Buen Hogar, S.A. y el tema, la muestra será del cien por ciento. Dado que, laboran pocas personas en el Departamento de Proveeduría y solo se utilizará el personal mencionado. Para la muestra será entrevistada la población de Dirección General de la empresa, gerentes generales, además, del encargado de Proveeduría. Asimismo, se entrevistarán dos profesionales en la materia de procesos de compras.

**Figura 11. Elementos seleccionados como muestra en la investigación**



Fuente. Elaboración propia (2020).

### Matriz para análisis de variables

A continuación, se presenta un análisis de las variables, en donde se relacionan con cada uno de los objetivos. Además, se establece una definición de la variable conceptual, una definición de la variable operacional y su respectivo instrumento para la obtención de la información.

**Tabla 4. Análisis de las variables**

OBJETIVO	VARIABLE	VARIABLE CONCEPTUAL	VARIABLE OPERACIONAL	INSTRUMENTO
1. Determinar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.	Proceso de compras	El proceso de compras es la secuencia de pasos que conllevan a la adquisición de productos a precios competitivos para utilizarlos en determinado propósito.	Investigación documental, reportes e informes, órdenes de compra realizados por los encargados del proceso de compras. Entrevista con el jefe de Proveeduría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental /Análisis de contenido</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
2. Establecer la participación del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019.	Participación de los colaboradores	Es el grado de aportación de los colaboradores del departamento de Proveeduría en la elaboración de presupuestos de compra de materiales.	Se realizará una entrevista con los departamentos involucradas en las etapas del proceso y a dos funcionarios de Proveeduría y gerente operativo	Entrevista (Cuestionario)

<p>3. Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.</p>	<p>Relación costo-calidad de los productos o materiales adquiridos</p>	<p>Evaluar si existe igualdad entre la calidad obtenida contra el precio pagado del producto</p>	<p>Se realizará un cuestionario dirigido Encargado de costos, encargado de proveeduría y encargado de Bodega</p>	<p>Entrevista (Cuestionario)</p>
---	--	--	--	----------------------------------

**Fuente: Elaboración propia (2020).**

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se desarrollará el análisis de resultados de acuerdo con los instrumentos elegidos para recolectar información, que respondan a los objetivos que persigue el trabajo de investigación, con la finalidad de generar datos estadísticos que ayuden a tomar decisiones con respecto al proceso de compras del Departamento de Proveduría del Grupo Buen Hogar.

El propósito central del análisis es:

- 1) Explorar los datos, 2) organizarlos en unidades y categorías, 3) describir las experiencias de los entrevistados y 4) descubrir los conceptos, categorías, temas presentes en los datos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema. (Hernández et al., 2014, p. 418)

### **Resultados de la primera variable: Proceso de compras**

1. Determinar el proceso de compras del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

### **Procedimiento**

El encargado de Proveduría y el asistente de Proveduría manifestaron que el procedimiento de compras comienza cuando ingresa al sistema Softland ERP una solicitud de compra del Departamento de Proveduría por parte del Departamento de Presupuesto, en el cual laboran dos personas. La solicitud es enviada por cualquiera de las dos personas. Dicha solicitud indica la fecha de requerimiento, la fase de construcción en la que se encuentra el proyecto habitacional, la cantidad de material o producto requerido, las especificaciones y el tipo de material que se necesita para el pedido, y la prioridad que debe dársele a la solicitud.

Todos los días los funcionarios del Departamento de Proveduría revisan en el sistema si hay solicitudes de órdenes de compra pendientes para tramitar orden de pago. Estas se identifican por una columna que refleja la solicitud que se llama estado y se clasifican en

asignadas, no asignadas y canceladas. De esta manera, las asignadas son las que ya se les generó orden de compra; las canceladas las que ya fueron tramitadas, se entregaron materiales y se pagó la factura; y las no asignadas son las pendientes de tramitar la orden de compra. En el caso de las solicitudes asignadas se le da seguimiento a la recepción de materiales y de factura electrónica o física.

A las solicitudes no asignadas, inicialmente, se consulta la disponibilidad de materiales con los distintos proveedores y se realiza la respectiva cotización con base en el precio y mejores condiciones. Si el proveedor es nuevo, se coordina una reunión para conocer la empresa y pactar negociaciones y acuerdos sobre condiciones favorables para ambas partes. Posteriormente, se envía documentación solicitada para solicitud de crédito como personería jurídica, cédula jurídica, estados financieros. Una vez aprobada la solicitud de crédito, el representante legal firma un pagaré al proveedor, se apertura un expediente físico y se conserva una copia del pagaré y se devuelve documento original para que la empresa gestione la respectiva custodia del documento. Este documento se incluye en el sistema de proveedores nuevos, a quien se le solicita datos básicos para la facturación como razón social, cédula, teléfono, contacto, correo y cuenta bancaria.

Cuando se solicita la cotización al proveedor también se requiere en algunos casos de marcas o productos con lo que no se ha trabajado o son nuevos en el mercado que envíen a los dos funcionarios del Departamento de Proveeduría una ficha técnica del producto por correo electrónico. La ficha técnica indica descripción del producto, instrucciones de instalación, rendimiento, precauciones y garantía.

De la solicitud de compra, el funcionario de Proveeduría exporta a un archivo de Excel para trabajar ampliamente en las líneas de los materiales solicitados. Este departamento trabaja con varios proveedores para los materiales solicitados y realizan la asignación de proveedor para cada una de las líneas de materiales requeridos. En algunas líneas se repite el mismo proveedor por tratarse de productos correspondientes a la misma categoría. Por ejemplo, materiales eléctricos a un proveedor, materiales llamados “agregados” como (arena, piedra, lastre, base granulada) a otro proveedor.

La orden de compra debe gestionarse a lo máximo 48 horas después de ingresada la solicitud de compra. Para cada proyecto se habilita una bodega y cuando se ingresa la orden de compra, se asigna la bodega en donde el proveedor debe entregar los materiales en un plazo máximo de 72 horas, a partir de recibir la orden de compra. Adicionalmente, se ingresa el precio correspondiente a cada una de las líneas con el producto requerido. Para la asignación de esos precios existe una lista de precios pactados con cada proveedor existente que tiene una vigencia de un año en la mayoría de los proveedores. A todas las órdenes de compra se le agregan observaciones atinentes al pedido. Una vez ingresada la información necesaria y las respectivas clasificaciones se guarda y aprueba la orden de compra.

Si el sistema no permite aprobar la orden de compra es porque sobrepasa el límite del monto y de la cantidad de materiales presupuestado para ese producto. Por tanto, se procede a gestionar por correo electrónico con el Departamento de Presupuesto una modificación presupuestaria que en la mayoría de los casos es para aumentar el presupuesto en la cuenta destinada al material con relación a la fase del proyecto. Posterior a la modificación, se puede aprobar la orden de compra sin problema. Existe un archivo en una carpeta compartida entre Presupuesto y Proveduría que indica la cantidad total de materiales presupuestada para el proyecto.

**Tabla 5. Fases de la actividad constructiva**

<b>ACTIVIDAD CONSTRUCTIVA</b>
1. TRABAJOS PRELIMINARES
2. MOVIMIENTO DE TIERRA
3. CIMIENTOS
4. PAREDES
5. CONCRETO ARMADO
6. CONTRAPISO
7. TECHOS
8. REPELLOS
9. CIELOS INTERNOS
10. VENTANAS
11. CIELOS EN ALEROS
12. PISOS
13. INSTALACIÓN PLUVIAL

14. INSTALACIÓN SANITARIA
15. TANQUE SÉPTICO Y DRENAJES
16. INSTALACIÓN POTABLE
17. PUERTAS
18. MUEBLES
19. INSTALACIÓN ELÉCTRICA
20. ENCHAPES
21. PINTURA
22. OTROS

**Fuente: Banhvi (2019).**

Cada fase representa como se clasifican la actividad constructiva para iniciar un proyecto. En cada una se especifica una serie de materiales para desarrollar la actividad completa.

Para evitar un retraso en entregas por diferencia de proveedores, se considera respaldo de la empresa proveedora, servicio, precio y condiciones crediticias, considerando aproximadamente cinco proveedores por proyecto. En cuanto a las condiciones crediticias no se paga interés en los créditos, y los pagos se realizan con facturas vencidas, el viernes de la semana siguiente al vencimiento.

Una vez generada la orden de compra en el sistema, se descarga el documento y se firma de forma digital. Posteriormente, se envía al respectivo proveedor por correo electrónico, indicando la empresa a la que se debe facturar; se solicita confirmación del correo y verificar coincidencia de precios pactados.

Se solicita factura electrónica, la cual debe indicar en el detalle al número de orden de compra que corresponde. Se debe verificar que la factura corresponda a lo indicado en la orden de compra, de lo contrario, se debe realizar una nota de débito o crédito o en su defecto se solicita una factura nueva. En el caso de las facturas por régimen simplificado, se tramita con factura original. La empresa proveedora envía por correo la factura escaneada y la factura original la entrega en el respectivo proyecto a la hora de enviar los materiales. El encargado de Bodega quien recibe los productos, se encarga de enviar factura por encomienda, para después ser retiradas por el Departamento de Proveeduría. Luego, el Departamento de

Proveeduría verifica la factura y la entrega al Departamento de Contabilidad para continuar el proceso de pago. Las facturas se archivan en una carpeta compartida en la computadora.

Cuando los materiales son entregados en la bodega, el encargado de Bodega revisa las cantidades y descripciones de producto físico contra lo indicado en la factura. De existir alguna inconsistencia en el tipo de producto recibido contra el solicitado o material dañado o defectuoso, se comunica con Proveeduría para la respectiva gestión.

Adicionalmente, existe la solicitud directa, la cual consiste en pedidos extraordinarios que surgen espontáneamente por parte de diferentes personas, el gerente general, el gerente operativo, el encargado de proyectos, relacionados a pedidos para varios proyectos. La solicitud es informal, ya que se hace de forma verbal, presencial o por llamada telefónica y en algunos escenarios por correo electrónico o por la aplicación celular de Whatsapp.

Posterior a la solicitud directa, se ingresa de forma manual la orden de compra en el sistema y a partir de este punto se lleva a cabo los mismos pasos utilizados en las órdenes de compra que fueron tramitadas con una solicitud previa en el sistema.

**Tabla 6. Clasificación de los materiales**

<b>MATERIAL</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
ARENA	Vidrio, fibra de vidrio
ARCILLA	Adobe, ladrillos de barro
BARRO COCIDO	ladrillos, ortoedro, tejas, azulejos
PIEDRA	Adoquines, granito, piedras artificiales, fibrocemento
CEMENTO, HORMIGON	Pioneros de la construcción
MORTERO	Relleno, fijación
METALICOS	Acero, aluminio, zinc, cobre, titanio, plomo
ORGANICOS	Madero, contrachapado, bambú, paja.
SINTETICOS	Petróleo, alquitrán, plástico, gomas, polipropileno, poliuretano, asfalto, silicón, pinturas

**Fuente. Elaboración propia a partir del Tutorial de construcción (2020).**

Figura 12. Lista de precios y algunos materiales

## TUBERÍA CEMENTADA

Tubería PVC - Presión ASTM D 2241 y Tubería Sanitaria

**TUBERÍA SISTEMA CAMPANA CEMENTADA, en 6 metros de longitud**





Medida	Ø		SCH 40 Verde	SCH 40 Blanco	SDR 13.5	SDR 17	SDR 26	SDR 32.5	SDR 41	Sanitario	Pivotal Blanco
12 mm	½"	Precio L.V.L. Código	¢ 6,823 915046	¢ 6,825 915044	¢ 4,116 915076						
18 mm	¾"	Precio L.V.L. Código		¢ 11,769 915049		¢ 6,399 915090					
25 mm	1"	Precio L.V.L. Código		¢ 17,272 915053		¢ 11,452 915105	¢ 5,883 915176				
31 mm	1 ¼"	Precio L.V.L. Código				¢ 17,896 915116	¢ 11,245 915189	¢ 10,483 915248	¢ 9,397 915308	¢ 8,810 914046	
38 mm	1 ½"	Precio L.V.L. Código				¢ 23,559 915119	¢ 15,273 915194	¢ 13,041 915253	¢ 10,526 915313	¢ 10,040 914948	
50 mm	2"	Precio L.V.L. Código				¢ 35,946 915121	¢ 24,701 915198	¢ 19,820 915258	¢ 15,210 915321	¢ 10,087 914050	¢ 10,087 941279
62 mm	2 ½"	Precio L.V.L. Código				¢ 55,748 915128	¢ 36,180 915205	¢ 29,586 915261	¢ 28,810 915326		
75 mm	3"	Precio L.V.L. Código				¢ 70,430 915131	¢ 46,630 915210	¢ 38,810 915286	¢ 31,836 915331	¢ 19,075 914852	¢ 19,075 941280
100 mm	4"	Precio L.V.L. Código				¢ 114,878 916472	¢ 77,582 915155	¢ 63,804 915218	¢ 48,586 915276	¢ 21,673 914845	¢ 21,673 941301
150 mm	6"	Precio L.V.L. Código				¢ 255,266 915091	¢ 171,956 915163	¢ 150,612 915225	¢ 125,092 915286	¢ 55,353 915362	
200 mm	8"	Precio L.V.L. Código				¢ 431,380 915099	¢ 293,559 915170	¢ 256,935 915231	¢ 177,730 915294	¢ 79,972 966496	

## TUBERÍA CON EMPAQUE

TUBERÍA PVC - ASTM D 2241 - BLANCA

**TUBERÍA SISTEMA RIEBER JUNTA RÁPIDA, en 6 metros de longitud**



Medida	Ø		SDR 32.5	SDR 41
75 mm	3"	Precio L.V.L. Código	¢ 48,436 915267	¢ 42,150 919488
100 mm	4"	Precio L.V.L. Código	¢ 74,118 915219	¢ 58,900 915277
150 mm	6"	Precio L.V.L. Código	¢ 160,926 915226	¢ 135,408 915287
200 mm	8"	Precio L.V.L. Código	¢ 267,251 915232	¢ 227,204 915295
250 mm	10"	Precio L.V.L. Código	¢ 421,210 915242	¢ 370,147 915299
300 mm	12"	Precio L.V.L. Código	¢ 510,370 915246	¢ 472,268 915304

## TUBERÍA CEMENTADA

TUBERÍA PVC - Presión ASTM D 2241 - VERDE

**TUBERÍA SISTEMA  
CAMPANA CEMENTADA,  
en 6 metros de longitud**



Medida	Ø		SOR 17	SOR 26
100 mm	4"	Precio L.V.L. Código	¢ 114,880 915086	¢ 80,701 915159
150 mm	6"	Precio L.V.L. Código	¢ 265,487 915085	¢ 180,773 915166
200 mm	8"	Precio L.V.L. Código	¢ 463,341 915103	¢ 305,307 915174

### TUBERÍA COLOR VERDE

\*\*Cumple con reglamentación técnica para diseño y construcción de urbanizaciones, condominios y fraccionamientos de Aya; que aplica a partir del 24 de octubre de 2007, sin excepción alguna.

## TUBERÍA CON EMPAQUE

TUBERÍA PVC - ASTM D 2241 - VERDE

**TUBERÍA SISTEMA RIEBER JUNTA RÁPIDA, en 6 metros de longitud**

Medida	Ø		SOR 17	SOR 26
50 mm	2"	Precio L.V.L. Código		¢ 25,201 915203
75 mm	3"	Precio L.V.L. Código	¢ 74,755 915135	¢ 49,470 915215
100 mm	4"	Precio L.V.L. Código	¢ 118,540 915087	¢ 82,999 915160
150 mm	6"	Precio L.V.L. Código	¢ 265,485 915086	¢ 180,776 915167
200 mm	8"	Precio L.V.L. Código	¢ 470,062 915104	¢ 308,251 915175
250 mm	10"	Precio L.V.L. Código	¢ 766,545 915111	¢ 522,411 915183
300 mm	12"	Precio L.V.L. Código	¢ 1,077,184 915115	¢ 756,674 915188



## PREVISTA DOMICILIAR

Código	Descripción	Precio Unitario
914798	Tubo Polietileno ½" (rollo 100 mts)	¢ 139,675
914797	Tubo Polietileno ½" (por metros)	¢ 1,397
909084	Adaptador Hembra Polietileno ½"	¢ 10,133
909128	Adaptador Macho Polietileno ½"	¢ 8,255
915526	Unión p/Acometida 1/2"	¢ 13,931



# CONEXIONES

Conexiones PVC SCH 40 Cementadas / Roscadas - Norma ASTM D 2466

## CONEXIONES SCH 40 PARA APLICACIONES AGUA POTABLE A PRESIÓN

Todas aquellas conexiones utilizadas para cambios de dirección, transiciones y otras utilizadas en edificaciones con requerimientos de alta calidad tipo SCH 40 IPS

### SCH 40

### TE SCH 40 CAMPANA CEMENTADA

Te con campanas para cementar utilizada en cambios de dirección a presión



Código	Ø	Medida	Unidades de empaque p / bolsa	Unidades de empaque p / caja	Precio Unitario
914355	½"	12 mm	100	400	¢ 199
914360	¾"	18 mm	25	275	¢ 423
914363	1"	25 mm	-	125	¢ 1,020
914367	1 ¼"	31 mm	-	80	¢ 1,793
914369	1 ½"	38 mm	-	50	¢ 2,306
914371	2"	50 mm	-	25	¢ 3,096
914373	2 ½"	62 mm	-	22	¢ 6,986
914376	3"	75 mm	-	11	¢ 10,073
914352	4"	100 mm	-	6	¢ 19,719
914359	6"	150 mm	-	-	¢ 64,444

### TE SCH 40 CON ROSCA

Te con rosca para realizar transiciones y/o incluir válvulas, llaves y otros



Código	Ø	Medida	Unidades de empaque p / bolsa	Unidades de empaque p / caja	Precio Unitario
914356	½"	12 mm	100	400	¢ 427
914361	¾"	18 mm	-	-	¢ 1,265
914364	1"	25 mm	-	-	¢ 1,770
914368	1 ¼"	31 mm	-	-	¢ 2,665
914370	1 ½"	38 mm	-	-	¢ 3,820
914372	2"	50 mm	-	-	¢ 5,254

### UNIÓN SCH 40 TODA ROSCA

Unión toda rosca para unión de conexiones roscadas

Código	Ø	Medida	Precio Unitario
915669	½"	12 mm	¢ 466



**CODO 90° SCH 40  
CAMPANA CEMENTADA**

Se utiliza para cambios de dirección



Código	Ø	Medida	Unidades de empaque p / bolsa	Unidades de empaque p / caja	Precio Unitario
908582	½"	12 mm	100	600	₡ 198
908585	¾"	18 mm	25	350	₡ 394
908579	1"	25 mm	-	200	₡ 820
908581	1¼"	31 mm	-	125	₡ 1,505
908580	1½"	38 mm	-	80	₡ 1,779
909889	2"	50 mm	-	40	₡ 2,733
908583	2½"	62 mm	-	-	₡ 7,901
908584	3"	75 mm	-	15	₡ 8,982
908586	4"	100 mm	-	6	₡ 14,578
909882	6"	150 mm	-	-	₡ 37,790

**CODO 90° SCH 40 CON ROSCA**

Se utiliza para cambios de dirección  
y transicióna metal



Código	Ø	Medida	Unidades de empaque p / bolsa	Unidades de empaque p / caja	Precio Unitario
909880	½"	12 mm	100	600	₡ 335
909883	¾"	18 mm	25	350	₡ 433
909885	1"	25 mm	-	200	₡ 1,044
909887	1¼"	31 mm	-	125	₡ 1,757
909888	1½"	38 mm	-	80	₡ 2,505
909890	2"	50 mm	-	40	₡ 3,513
909891	2½"	62 mm	-	-	₡ 8,652

**CODO 45° SCH 40  
CAMPANA CEMENTADA**

Se utiliza para cambios de dirección



Código	Ø	Medida	Unidades de empaque p / bolsa	Unidades de empaque p / bolsa	Precio Unitario
909708	½"	12 mm	100	700	₡ 362
908577	¾"	18 mm	25	400	₡ 588
908571	1"	25 mm	-	250	₡ 1,024
908573	1¼"	31 mm	-	175	₡ 1,515
908572	1½"	38 mm	-	100	₡ 2,086
908574	2"	50 mm	-	50	₡ 2,385
908575	2½"	62 mm	-	-	₡ 7,090
908576	3"	75 mm	-	15	₡ 9,539
908578	4"	100 mm	-	10	₡ 12,450
909760	6"	150 mm	-	-	₡ 54,388

**TE REDUCIDA SCH 40 CAMPANA CEMENTADA**


Te reducida con campanas para cementar,  
reducida en la salida central

Código	Medida	Precio Unitario
914483	18x12 mm	¢ 906
914492	25x12 mm	¢ 1,669
914493	25x18 mm	¢ 1,669
914497	31x12 mm	¢ 2,128
914499	31x18 mm	¢ 2,264
914500	31x25 mm	¢ 2,687
914501	38x12 mm	¢ 4,079
914503	38x18 mm	¢ 4,151
914504	38x25 mm	¢ 4,288
914506	38x31 mm	¢ 4,292
914508	50x12 mm	¢ 5,252
914510	50x18 mm	¢ 5,383
914515	50x38 mm	¢ 9,684
914517	62x12 mm	¢ 10,626
914522	75x12 mm	¢ 14,514
914472	75x18 mm	¢ 15,455
914523	75x25 mm	¢ 16,337
914526	75x38 mm	¢ 16,367
914378	75x50 mm	¢ 16,641
914478	100x50 mm	¢ 19,340
914479	100x75 mm	¢ 27,131
914481	150x50 mm	¢ 83,122
914482	150x75 mm	¢ 83,122
914480	150x100 mm	¢ 88,089




**TUBERÍA PVC CONDUIT 3 MTS CON CERTIFICACIÓN UL**


UL TIPO A				UL SCH 40			
Código	Ø	Medida	Precio Unitario	Código	Ø	Medida	Precio Unitario
965926	½"	12 mm	¢ 1,940	965918	½"	12 mm	¢ 3,795
965925	¾"	18 mm	¢ 2,884	965917	¾"	18 mm	¢ 5,002
965924	1"	25 mm	¢ 6,224	965916	1"	25 mm	¢ 7,310
965923	1 ¼"	31 mm	¢ 7,333	965915	1 ¼"	31 mm	¢ 9,847
965922	1 ½"	38 mm	¢ 9,247	965914	1 ½"	38 mm	¢ 11,465
965921	2"	50 mm	¢ 13,045	965913	2"	50 mm	¢ 16,453
965920	3"	75 mm	¢ 20,643	992661	2 ½"	62 mm	¢ 28,238
965919	4"	100 mm	¢ 49,000	965912	3"	75 mm	¢ 55,478
				965911	4"	100 mm	¢ 68,027


**CURVA 90° PVC CONDUIT/DOBLE CAMPANA CEMENTADA**






UL TIPO A				UL SCH 40			
Código	Ø	Medida	Precio Unitario	Código	Ø	Medida	Precio Unitario
966446	½"	12 mm	¢ 756	966368	½"	12 mm	¢ 1,148
966447	¾"	18 mm	¢ 929	966369	¾"	18 mm	¢ 1,259
966448	1"	25 mm	¢ 1,128	966370	1"	25 mm	¢ 1,787
966449	1 ¼"	31 mm	¢ 3,103	966371	1 ¼"	31 mm	¢ 3,988
966450	1 ½"	38 mm	¢ 3,273	966372	1 ½"	38 mm	¢ 4,355
966451	2"	50 mm	¢ 4,814	966373	2"	50 mm	¢ 6,842
966452	3"	75 mm	¢ 14,759	993387	2 ½"	62 mm	¢ 16,197
966453	4"	100 mm	¢ 21,317	966374	3"	75 mm	¢ 16,503
				966375	4"	100 mm	¢ 26,129


**CURVA 45° PVC CONDUIT/DOBLE CAMPANA CEMENTADA**

UL TIPO A				UL SCH 40			
Código	Ø	Medida	Precio Unitario	Código	Ø	Medida	Precio Unitario
966454	½"	12 mm	¢ 756	966376	½"	12 mm	¢ 1,148
966455	¾"	18 mm	¢ 929	966377	¾"	18 mm	¢ 1,259
966456	1"	25 mm	¢ 1,128	966378	1"	25 mm	¢ 1,787
966457	1 ¼"	31 mm	¢ 3,103	966379	1 ¼"	31 mm	¢ 3,988
966458	1 ½"	38 mm	¢ 3,273	966380	1 ½"	38 mm	¢ 4,345
966459	2"	50 mm	¢ 4,814	966381	2"	50 mm	¢ 6,842
966460	3"	75 mm	¢ 14,759	993442	2 ½"	62 mm	¢ 16,197
966461	4"	100 mm	¢ 21,317	966382	3"	75 mm	¢ 16,503
				966383	4"	100 mm	¢ 26,129


**ACCESORIOS PARA APLICACIONES ELÉCTRICAS**

CAJAS PARA APLICACIONES ELÉCTRICAS PARA TUBERÍA CONDUIT Y CONDUFLEX

	Código	Ø	Medida	Unidades de empaque a / bolsa	Unidades de empaque a / caja	Precio Unitario	
<b>CAJA OCTOGONAL PVC CONDUIT</b>	909513	½"	12 mm	-	74	¢ 842	
		¾"	18 mm				
<b>CAJA CUADRADA PVC CONDUIT</b>	909507	½"	12 mm	-	54	¢ 1,310	
		¾"	18 mm				
<b>CAJA RECTANGULAR PVC CONDUIT</b>	909518	½"	12 mm	-	120	¢ 434	
		¾"	18 mm				
<b>TAPA CAJA OCTOGONAL PVC CONDUIT</b>	914017	½"	12 mm	125	750	¢ 266	
		¾"	18 mm				
<b>TAPA CAJA CUADRADA PVC CONDUIT</b>	914015	½"	12 mm	125	750	¢ 647	
		¾"	18 mm				

Fuente: Grupo Buen Hogar (2020).

## Orden de compra

La siguiente imagen es una orden de compra real de la empresa, la cual es generada por medio del sistema de la empresa con base en la información ingresada por el encargado y el asistente del Departamento de Proveeduría.

Figura 13. Orden de compra GBH



**PROYECTOS TERRA S.A**  
Barrio Escalante  
de El Farolito 100m este  
22252422

### Orden de Compra

**Número de Orden :** OC-0001822

**Fecha:** 05-marzo-2020  
**Hora:** 09:05:39  
**Página:** 1 de 1

**Proveedor :** 0464 REGISTRO NACIONAL DE COSTA RICA  
**Teléfono :** 2202-0800  
**Condición de Pago :** 001  
**Moneda :** CRC Contado con Recibo  
**Dirección de Embarque :** Proyecto Villa Bonita

**Fax:**  
BRYANC

Artículo	Descripción	Unidad Compra	Cantidad Ordenada	Precio Unitario	Descuento %	Importe Total
26-001-003	DISEÑO Y MODIFICACION DE PLANOS	OS	1.00	38,550.0000	0.00	38,550.00

**Centro Costo:** PROYECTO VILLA BONITA  
**Proyecto:**

**Bodega:** PROYECTO VILLA BONITA  
**Fase:**

<b>Total Mercadería:</b>	38,550.00
<b>Descuento:</b>	0.00
<b>Impuesto:</b>	0.00
<b>SubTotal:</b>	38,550.00
<b>Flete :</b>	0.00
<b>Total :</b>	38,550.00

**Instrucciones :** Solicita Francini Chacón

**Observaciones :** Compra de 10 Planos Catastros  
Depositar a Luis Mora Piedra

\_\_\_\_\_  
Solicita

\_\_\_\_\_  
Autoriza

Fuente: Grupo Buen Hogar (2020).

Tabla 7. Listado de proveedores

<b>LISTADO DE PROVEEDORES</b>
A.T.C. Tecnoval S.A.
Abonos Agro S.A.
Acabados Serranías, S.A.
Agromateriales de Construcción y Ferretería
Almacenes El Colono S.A.
Asfaltos CBZ S.A.
Avance Constructivo
Cerámicas Las Tres B S.A.
Comefex
Congrex Costa Rica
Construluz
Decoiluminación E y E S.A.
Depósito Coronado Materiales para la Construcción
Depósito de Maderas El Progreso S.A.
Depósito de Maderas y Materiales San Luis
Depósito de Materiales Rovi
Depósito El Barranqueño
Depósito Santa Rosa
Depósito y Ferretería Belén S.A.
Depósito y Ferretería Impofersa
Distribuidora comercial Tres Ases S.A.
Durman Esquivel
El Cucaracho de Paraíso S.A.
El Lagar
EUROMAT R.J.R. S.A.
Fábrica de Pilas y Tubos de Concreto La Isabel
Fábrica de Postes Lara
Ferretería El Tornillo
Ferretería Limonar S.A.
Ferretería y Materiales La Trinidad S.A.
Grupo Guadalupano S.A.
Heliocol de Costa Rica S.A
Hidrotec internacional tecnología líquida S.A
Importaciones La Estrella del Oriente S.A.
Ingeotecnia El General FYG S.A.

Láminas OSB
Lanco & Harris Ma Inc.
Luminsistemas S.A.
Maderas y ferretería El Buen Precio
Maderas y Materiales La Vivienda
Madisa
Materiales de Construcción Agro Tila Int. S.A.
Materiales de Construcción El Guácimo
Materiales de Construcción La Bodega
Materiales El Carpintero
Materiales y Maderas para la Construcción Barrasa
Mexichem Costa Rica S.A ( AMANCO)
Multialuminios Alsa S.A.
Plastilang S.A.
PROMPEX
Punto Ferretero CRHL S.A.
Rodex Internacional S.A.
Roydae S.A.
Sanitarios Hermanos Ureña Conejo S.A.
Sincoteca S.A.
Sistemas Constructivos Panacor S.A.
Suplidora electromecánica HDA. LTDA
Sur Química S.A.
Vidriera Nacional S.A.
Vidrio Continental
Vidrios del Atlántico
Vidrios del Caribe
Vidrios Guácimo
Vidrios La Fortuna S.A.
Vidrios Monge Hermanos
Vidrios San Juan S.A.
Vidrios y Celosías Retana
Vidrios y Estructuras de Aluminio
Vidrios, Espejos y Celosías M&M

**Fuente: Proveeduría Grupo Buen Hogar (2019).**

Resumen de entrevistas correspondiente a la primera variable:

**Tabla 8. Resumen de entrevistas variable 1**

Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<b>Nombre</b>	Oscar Bravo	Bryan Castro
<b>Puesto</b>	Encargado de Proveeduría	Asistente de Proveeduría
<b>1-¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento de Proveeduría y Logística en GBH?</b>	No	No
<b>2-Si la respuesta anterior fue (No) ¿Cree indispensable la creación de un manual de puestos y procedimientos para el departamento y porque?</b>	Sí, porque habría un control detallado de procesos que facilitarían las funciones del departamento	Sí, sería un aporte muy bueno para que todos tengan claro las funciones diarias .
<b>3-¿Ha recibido capacitación sobre los procesos de Compras y Logística en la empresa?</b>	A través de los años ha sido un constante aprendizaje	Sí, cuando ingresé al departamento había un ex compañero que me explico los procesos.
<b>4-¿Cómo considera usted que son los procesos de compras y logística en el Departamento de Compras y Logística en Grupo Buen Hogar?</b>	Buenos, quisiera creer que buscamos la eficiencia día a día	Muy buenos, Se tramitan las órdenes de compra en los tiempos establecidos.
<b>5-¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?</b>	Sí, sin embargo ayudaría mucho mejorar la claridad de los pedidos en las solicitudes directas	Sí, no solo depende de las herramientas, también del factor humano.

<p><b>6-¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar para el Departamento de Compras y Logística en Grupo Buen Hogar?</b></p>	<p>5 años y medio</p>	<p>1 año y medio</p>
<p><b>7- ¿Cuáles son los errores más comunes en las órdenes de compra? Enumere los errores más frecuentes ordenando de mayor a menor importancia, siendo 1 el de mayor importancia.</b></p>	<p>.1- Precio 2- Descripción 3-Tiempo de entrega 4-cantidad</p>	<p>1-Descripción 2-Precio 3-Tiempo de entrega 4-Cantidad</p>
<p><b>8-¿Considera que los procesos de compras actuales son eficientes para el cumplimiento de los tiempos de entrega?</b></p>	<p>Sí, las colocación de órdenes de compra se genera en menos de 10 horas de ingresada la solicitud</p>	<p>Sí, se les da prioridad de trámite a las solicitudes de compra y los proveedores nos han respondido a la brevedad</p>
<p><b>9- ¿Mencione posibles objetivos estratégicos del departamento a mediano plazo?</b></p>	<p>- Mantener los servicios de excelente calidad. - Herramientas que mejoren la ejecución de los procesos.</p>	<p>Analizar las alianzas comerciales y estratégicas con otros proveedores para obtener mayores beneficios</p>
<p><b>10- ¿Cuáles estrategias o planes de acción podrían alcanzar objetivos del departamento de proveeduría?</b></p>	<p>- Aumentar la calidad de servicio a los clientes. - Disminuir los tiempos de procesos.</p>	<p>-Capacitar al personal  -Identificar los problemas y oportunidades.</p>
<p><b>11-Posibles indicadores para medir cumplimiento de objetivos.</b></p>	<p>Indicadores de cumplimiento, de evaluación, y de gestión</p>	<p>Reuniones con varios proveedores para seleccionar el servicio y costo razonable.</p>

A la hora de consultar a los entrevistados si la compañía contaba con un manual de procedimientos, ambos indicaron que no. Por tanto, se les preguntó si creían indispensable la creación de un manual de procedimientos para el departamento. Ambos mostraron anuencia indicando que habría un control detallado de procesos que facilitarían las funciones del departamento. Asimismo, sería un aporte muy bueno para que todos tengan claro las funciones diarias.

En cuanto a la capacitación de procesos en el departamento, uno de ellos indicó que ha sido un constante aprendizaje a través de los cinco años que tiene de laborar en la empresa. El otro entrevistado recibió capacitación cuando ingresó al departamento hace año y dos meses por parte de un ex compañero, el encargado del Departamento de Proveeduría en ese momento, quien le explicó los procesos. No obstante, ambos consideran que los procesos que realizan son excelentes y muy buenos, ya que tramitan las órdenes de compra en los tiempos establecidos; al mismo tiempo, manifestaron que ayudaría mucho a mejorar la claridad de los pedidos en las solicitudes directas. En relación con las órdenes de compra, exteriorizan que los errores más comunes en las órdenes de compra son precio, descripción del artículo, tiempo de entrega y cantidad.

Otro aspecto destacado es que generan la orden de compra en menos de diez horas de ingresada la solicitud, ya que le dan prioridad de trámite las solicitudes de compra y los proveedores también han respondido a la brevedad con respecto a los tiempos de entrega.

Otro punto señalado fueron los objetivos estratégicos a mediano plazo. Consideran que estos objetivos deben abarcar elementos de cómo mantener los servicios de excelente calidad, analizar alianzas comerciales y estratégicas con otras compañías para obtener una gama comparativa de precios más amplia. Además, diseñar herramientas para mejorar la ejecución de los procesos. Las estrategias mencionadas para alcanzar los objetivos serían aumentar la calidad de los servicios, disminuir los tiempos de los procesos, capacitar el personal, identificar los problemas y oportunidades.

Posteriormente y como conclusión, los entrevistados compartieron sus posibles indicadores para medir el cumplimiento de estos objetivos; son indicadores importantes de cumplimientos, evaluación de desempeño, y de gestión, así como reuniones con varios proveedores para seleccionar el servicio y costo razonable. Estos son indicadores relevantes para medir el progreso del Departamento de Proveeduría.

### **Resultados de la segunda variable: Participación de los colaboradores**

2. Establecer la participación del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019.

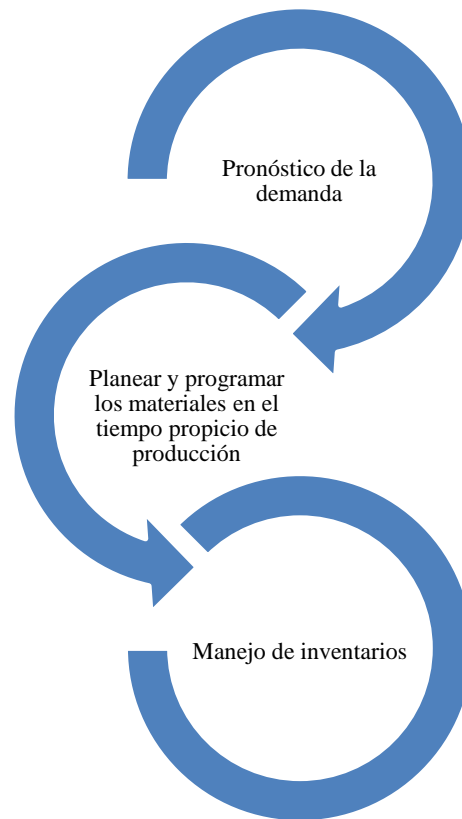
La participación del Departamento de Proveeduría comprende estrategias, medidas y actuaciones que buscan promover la implicación de la opinión sobre las políticas y servicios, facilitando un aporte positivo y un compromiso colectivo con la empresa.

Se busca dar legitimidad al presupuesto de materiales en la elaboración de los estudios de los proyectos, contribuyendo a la eficacia de su desempeño y a su fortalecimiento, además de favorecer la inclusión de las recomendaciones pertinentes.

Involucrar a los funcionarios del departamento en los procesos de decisión y recomendaciones, para mejorar los resultados y aumentar la exactitud en la estimación de presupuesto de materiales.

El alcance de la participación del Departamento de Proveeduría nos permite la siguiente información.

**Figura 14. Alcance de la variable**



**Fuente: Elaboración propia (2020).**

Resumen de entrevista correspondiente a la segunda variable:

**Tabla 9. Resumen de entrevistas variable 2**

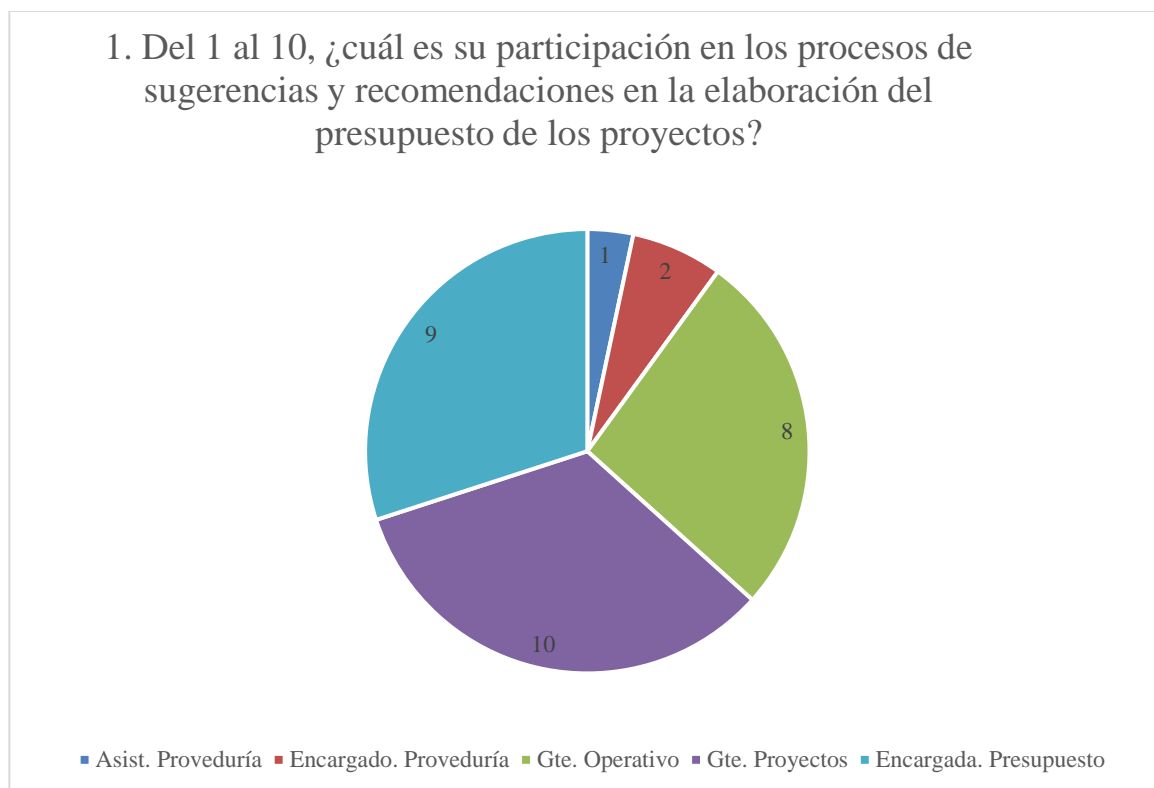
Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
<b>Nombre</b>	Oscar Bravo	Bryan Castro	Allan Calvo	Oscar Chacón	María de la Cruz Navarro
<b>Puesto</b>	Encargado de Proveeduría	Asistente de Proveeduría	Gerente operativo	Gerente Proyectos	Encargado de Presupuesto
1. Del 1 al 10, ¿cuál es su participación en los procesos de sugerencias y recomendaciones en la elaboración del presupuesto de los proyectos?	2, únicamente para consulta de algunos precios de materiales	1, información de algunos precios de materiales	8, verificación de las tablas presupuestarias e indicaciones	10, a cargo de la supervisión completa del presupuesto de los proyectos	9, sugerencias y montos
2. ¿Considera importante o necesario que el departamento de Proveeduría tenga participación en la elaboración del presupuesto de materiales?	Sí, sería muy importante brindar un aporte para obtener información más precisa en la elaboración del presupuesto	Sí, las empresas usualmente se abocan a la implementación de cambios en busca de la mejora continua	El aporte del departamento optimizaría la elaboración del presupuesto	El éxito en la elaboración de proyectos proviene de la exactitud de la información con la que se realiza por lo que considero necesario la participación.	Si claro, de hecho agilizaría bastante la búsqueda de información
3-¿Cuál es el propósito de la empresa o resultados finales esperados del presupuesto del proyecto?	Obtener resultados muy precisos para la estimación de la inversión	Aprovechamiento máximo de los recursos	Claridad de la información	Alcanzar los objetivos planteados	Reducción de costos
4-Del 1 al 4, enumere según el orden de importancia que le da usted a cada	1-Precio 2-Calidad de los productos	1-Precio 2-Tiempos de entrega	1-Calidad de los productos 2- Tiempo de entrega	1-Precio 2-Calidad de los productos	1-Calidad de los productos 2- Precio

Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
uno de los puntos siguientes:	3-Tiempos de entrega 4-Servicio al cliente	3-Calidad de los productos 4-Servicio al cliente	3-Precio 4-Servicio al cliente	3-Tiempos de entrega 4-Servicio al cliente	3-Tiempo de entrega 4-Servicio al cliente
5-¿Conoce la directriz 27 del Banhvi?	Sí, marca las pautas con respecto a garantías de las casas, estructural y temas de materiales	No	Sí, es un requisito obligatorio que rige los lineamientos de construcción	Indica especificaciones técnicas en materia de construcción	Define un parámetro de lo que se compra con lo que se hace en obra.
6-¿Sugiera un objetivo estratégico a mediano plazo?	Desarrollar planes de acción	Identificar herramientas que agilicen los procesos	Certificar la empresa en normativa ISO.	Analizar la información para producir un buen desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.	Establecer una brecha de comunicación más directa entre los departamentos de Presupuesto y Proveeduría
7- Desde su punto de vista, ¿Qué factores considera que contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?	La motivación del personal	Identificar los puntos débiles del departamento	Colaboradores comprometidos con la empresa y la calidad de las funciones	Definir responsabilidades, medir comportamiento	Capacitar al personal y brindarle las herramientas necesarias para que ejecuten un buen trabajo.
8- Si se propone un cambio en la forma como se realizan todas las funciones, ¿cómo se sentiría usted?	Optimista en pro del beneficio de la empresa y del departamento	Entusiasmado en agilizar procesos	Optimista augurando éxito en las funciones	Optimista y apoyando 100% la labor del departamento	Optimista a la expectativa de poner en practica todo lo que ayude a mejorar
9-¿Conoce usted si la empresa cuenta con un diseño de	No, la empresa no cuenta con un portal de información	No, poco a poco he ido ubicando cual departamento se	Realmente no hay nada formal que esté definido, al ser	La empresa ha ido creciendo y no se ha elaborado un organigrama	Ciertamente los encargados de cada departamento

Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
organigrama institucional?	con acceso a los funcionarios.	encarga de ciertas funciones.	una empresa con pocos funcionarios no se ha considerado implementarlo.	departamental por el momento.	nos apoyamos en los procesos que ejecutamos pero no existe una figura que ejemplifique los niveles de mando.

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

**Gráfico 1. Participación de proveeduría en la elaboración del presupuesto**



Fuente: Elaboración propia (2020).

### Interpretación del gráfico pregunta 1

Con respecto al grado de participación en escala de 1 a 10, en los procesos de sugerencias y recomendaciones para la elaboración del presupuesto de los proyectos, se obtuvieron las siguientes respuestas. El encargado y asistente de Proveduría señalaron un puntaje mínimo de participación entre 2 y 1 respectivamente, únicamente para consulta de precios y materiales. El gerente operativo un 8 para verificación de las tablas presupuestarias e indicaciones. El gerente de Proyectos un puntaje de 10, a cargo de la supervisión completa del presupuesto de los proyectos. La encargada de Presupuesto un 9, para sugerencias y montos de presupuestos.

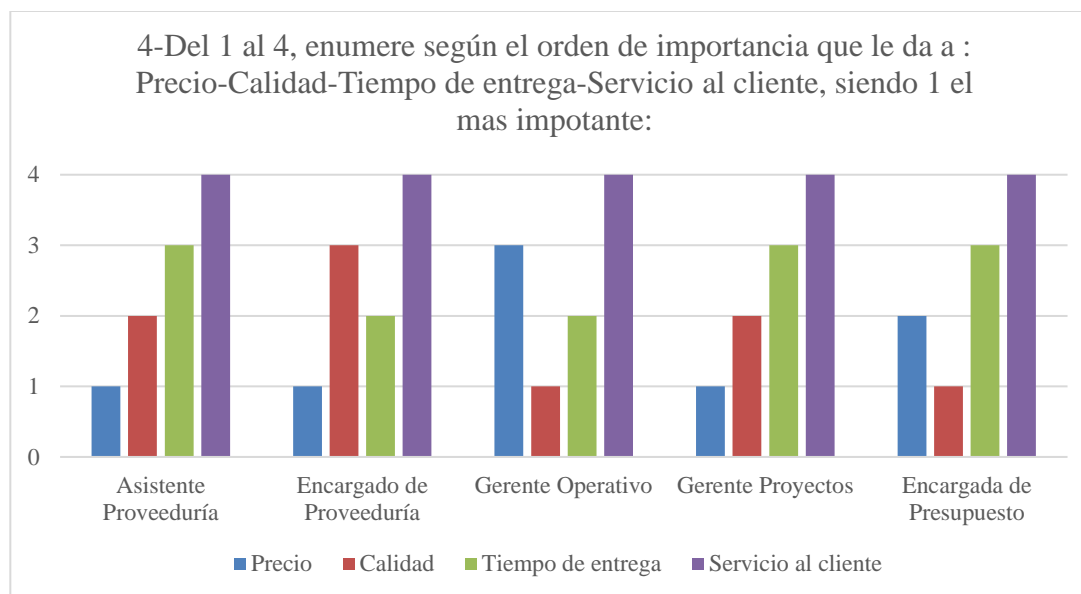
### Análisis del gráfico pregunta 1

En el gráfico se puede observar de una forma más visual el nivel de participación del Departamento de Proveduría, tanto del encargado como del asistente en la elaboración del presupuesto de los proyectos. Esto deja en evidencia, que es mínimo el aporte. De esta manera, las decisiones y presupuestos son ejecutados en su mayoría por el gerente de proyectos; seguido por el gerente operativo y la encargada de Presupuesto, estrechando la exactitud de la información para el presupuesto.

A los entrevistados se les consultó si consideraban importante o necesario que el Departamento de Proveduría tenga participación en la elaboración del presupuesto de materiales. En este caso, todos opinaron por unanimidad que sería muy importante la participación para brindar un aporte y obtener información más precisa en la elaboración del presupuesto, la mejora continua, la optimización para la elaboración del presupuesto. Conjuntamente el gerente de proyectos indicó que el éxito en la elaboración de proyectos proviene de la exactitud de la información con la que se realiza, por tanto, considera necesario la participación del Departamento de Proveduría. Asimismo, la encargada de Presupuesto señaló que agilizaría bastante la búsqueda de información.

Como propósito o resultados finales esperados del presupuesto para el proyecto los entrevistados opinaron obtener resultados muy precisos para la estimación de la inversión, aprovechamiento máximo de los recursos, claridad de la información, alcanzar los objetivos planteados y reducción de costos.

**Gráfico 2. Importancia de Precio, Calidad, Tiempo de entrega, Servicio al cliente**



Fuente: Elaboración propia (2020).

#### Interpretación del gráfico pregunta 4

Se les solicitó ordenar en grado de importancia del 1 al 4, considerando 1 lo más importante de las siguientes opciones: precio, calidad de los productos, tiempos de entrega y servicio al cliente. Tres de los entrevistados coincidieron en que el precio era lo más importante. En segundo lugar, hubo un empate entre tiempos de entrega y calidad de los productos. En tercer lugar, tiempos de entregas. En cuarto lugar, todos coincidieron con servicio al cliente.

#### Análisis del gráfico pregunta 4

La opción 1 es lo más importante, representado por la línea azul, indica el precio de los materiales. En segundo grado de importancia, hay una igualdad con la tercera opción a la hora de catalogar la importancia de la calidad (línea roja) con los tiempos de entrega (línea verde), por parte del asistente de Proveeduría y gerente de Proyectos que consideran más importante la calidad. Por su parte, el encargado de Proveeduría y gerente operativo consideran de segunda importancia los tiempos de entregas para evitar atrasos en los proyectos. En cuarto grado de importancia el servicio al cliente por unanimidad de los entrevistados.

En cuanto al conocimiento sobre la directriz 27 del Banhvi, los entrevistados indicaron, en su mayoría, conocerla. Esta directriz trata sobre un requisito obligatorio que rige los lineamientos de construcción. Además, marca las pautas con respecto a garantías de las casas, estructural y temas de materiales, también, indica especificaciones técnicas en materia de construcción.

Como objetivos estratégicos a mediano plazo propusieron los siguientes: desarrollar planes de acción, identificar herramientas que agilicen los procesos, certificar la empresa en normativa ISO, analizar la información para producir un buen desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Asimismo, establecer una brecha de comunicación más directa entre los departamentos de Presupuesto y Proveeduría.

Con relación a los factores que consideran contribuyen significativamente al desempeño adecuado, estos indicaron la motivación del personal, identificar los puntos débiles del departamento, definir responsabilidades, medir comportamiento, capacitar al personal y brindarle las herramientas necesarias para que ejecuten un buen trabajo.

Otro aspecto fue consultarles cómo se sentirían si se propone un cambio en la forma de realizar las funciones, por lo que indicaron estar optimistas en pro del beneficio de la empresa y del departamento. Asimismo, les entusiasma agilizar procesos, auguran éxito en las funciones, apoyan ciento por ciento la labor del departamento y también están a la expectativa de poner en práctica todo lo que ayude a mejorar.

Por último, se les consultó sobre la existencia de un organigrama institucional a lo que coincidieron en la inexistencia de ese tipo de información de forma establecida. Los procesos son realizados de acuerdo con las funciones de cada departamento, conforme ha ido evolucionando la empresa.

A continuación, se detalla un listado de rubros a considerar en la elaboración del presupuesto de un proyecto. A cada fase se le agrega un presupuesto asignado con relación a los gastos por cada uno de los rubros.

Tabla 10. Listado de rubros para elaboración de un presupuesto

<b>1. TRABAJOS PRELIMINARES</b>
Trazado Bodega Instalaciones provisionales Demoliciones
<b>2. MOVIMIENTO DE TIERRA</b>
Limpieza de terreno Corte Relleno
<b>3. CIMIENTOS</b>
Excavación para cimientos Concreto de sello Placa corrida Placas aisladas
<b>4. PAREDES</b>
Bloques _____ Prefabricado: _____ Forro de: _____ Armazón de: _____ Paredes de: _____ Tapichel de baldosa de concreto Tapichel de fibrocemento de ____ mm Tapichel de: _____
<b>5. CONCRETO ARMADO</b>
Viga corona Vigas banquetas Viga cargador Viga tapichel Columnas armadas
<b>6. CONTRAPISO</b>
Rellenos internos Lastre compactado de ____ cm Contrapiso de ____ cm de espesor Malla electro soldada

<b>7. TECHOS</b>
Estructura de: _____ Cubierta HG
<b>8. REPELLOS</b>
Corrientes Afinados Quemados
<b>9. CIELOS INTERNOS</b>
Emplantillado: Fibroemento de _____ mm Artesonado Tablilla plástica /PVC Gypsum Otros: _____ Cornisa de:
<b>10. VENTANAS</b>
Marcos de madera Marcos de aluminio Celosía con herrajes Linternillas Vidrios transparentes Vidrios escarchados
<b>11. CIELOS EN ALEROS</b>
Emplantillado: Fibroemento de _____ mm Tablilla plástica /PVC Gypsum Otro: _____ Cornisa de: Precintas de: _____
<b>12. PISOS</b>
Tabloncillo Lujado Mosaico Terrazo Cerámica Pulida Rodapié

**13. INSTALACIÓN PLUVIAL**

Canoas de: \_\_\_\_\_

Bajantes de: \_\_\_\_\_

Cumbreras

Botaguas

Limatones

Limahoyas

Tubo PVC 75 mm

Tubo PVC 100 mm

Cajas de registro con rejilla

**14. INSTALACIÓN SANITARIA**

Inodoro (incluye accesorios y empaque cera)

Lavamanos (incluye accesorios y sifón)

Ceniceros

Cajas de registro con tapa

Tubo PVC 50 mm

Tubo PVC 75 mm

Tubo PVC 100 mm

Accesorios especiales

**15. TANQUE SÉPTICO Y DRENAJES**

Tanque séptico en bloques de concreto

Tanque séptico prefabricado

Tanque séptico de fibra de vidrio

Filtro anaeróbico de flujo ascendente

Otros: \_\_\_\_\_

Drenajes

Pozo de absorción

**16. INSTALACIÓN POTABLE**

Tubería

Accesorios

Prueba hidrostática de instalación

**17. PUERTAS**

Marcos de madera

Puertas internas

Puertas externas de: \_\_\_\_\_

Llavines internos

Llavines externos doble paso

Marcos de metal

<b>18. MUEBLES</b>
Mueble de cocina Fregadero de: _____ Pila de lavar Closets
<b>19. INSTALACIÓN ELÉCTRICA</b>
Canalizaciones Cableado general Accesorios Centro de carga Acometida en límite de propiedad ___ m Prevista calentador de agua Prevista telecomunicaciones
<b>20. ENCHAPES</b>
Azulejo Cerámica Madera Otros: _____
<b>21. PINTURA</b>
Paredes _____ a ___ manos Cielos _____ a ___ manos Otros: _____
<b>22. OTROS</b>
Entrepisos de: _____ Escaleras Aceras y gradas de acceso Enzacatado Tapias Verjas y portones Limpieza final para entrega Rampas de acceso (sin pasamanos) Pasamanos de rampa

**Fuente: Banco Hipotecario de la Vivienda (2019).**

Como parte del análisis, se adjunta un formulario de calificación de un proceso completo de presupuesto real; de un proyecto en proceso tramitológico de permisos,

aprobación de planos y financiamiento en noviembre de 2019; los cuales se ejecutarán en parte en el año 2020- 2021 y 2022.

**Figura 15. Formulario BANVHI**

BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA FORMULARIO DE CALIFICACION									
<b>A. NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	Urbanización Calle Lajas - Compartir								
<b>B. UBICACIÓN:</b>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">PROVINCIA</td> <td>San Jose</td> </tr> <tr> <td>CANTON</td> <td>Escazú</td> </tr> <tr> <td>DISTRITO</td> <td>San Antonio</td> </tr> <tr> <td>DIRECCION EXACTA DEL PROYECTO</td> <td></td> </tr> </table>	PROVINCIA	San Jose	CANTON	Escazú	DISTRITO	San Antonio	DIRECCION EXACTA DEL PROYECTO	
PROVINCIA	San Jose								
CANTON	Escazú								
DISTRITO	San Antonio								
DIRECCION EXACTA DEL PROYECTO									
ESTADO DEL TERRENO	<input type="checkbox"/> Propio <input checked="" type="checkbox"/> Opción <input type="checkbox"/> Otro: Opcion de Venta								
CITAS DE INSCRIPCION DEL TERRENO	FOLIO REAL								
	P. CATASTRADO								
<b>C. MONTO GLOBAL DEL PROYECTO Y DEL FINANCIAMIENTO</b>									
MONTO ESTIMADO DEL PROYECTO	¢1.736.987.790,46								
MONTO A FINANCIAR	¢1.736.987.790,46								
N°. TOTAL DE UNIDADES	51								
N°. DE UNIDADES A PRECALIFICAR	51								
<b>D. IDENTIFICACION DEL DESARROLLADOR</b>									
DESARROLLADOR	Punto Ambar. S.A								
DIRECCION	San José, Barrio Escalante, de la Rotonda de El Farolito cien metros este y cincuenta metros al norte								
TELEFONO	22252422								
CEDULA JURIDICA	3-101-499540								
N°. DE REGISTRO	CC07381								
REPRESENTANTE LEGAL									
CEDULA									
FECHA DE INSCRIPCION									
FECHA DE CONSTITUCION									
FECHA DE INICIO DE OPERACIONES									
<b>NOTA:</b> En caso de que el Desarrollador sea diferente al Constructor, llenar la siguiente información:									
CONSTRUCTOR (EMPRESA/PROFESIONAL RESP.)	PROYECTOS MONTELMAR S. A								
N°. DE REGISTRO/ N° CARNE C.F.I.A.									
CEDULA JURIDICA/CEDULA									
N° DE TELEFONO	225-2655/8869-5484								

## E. COSTOS UNITARIOS DEL TERRENO, URBANIZACION Y VIVIENDA

## CUADRO DE UTILIZACION DE AREAS (URBANIZACION)

CONCEPTO	AREA		%
AREA TOTAL TERRENO	17.900,26	m2	100,00%
SERVIDUMBRE PLUVIAL	308,39	m2	1,72%
SERVIDUMBRE SANITARIA	78,30	m3	0,44%
AREA DE PROTECCION DE RIO	1.681,41	m2	9,39%
AREA DE PROTECCION PLANTA DE TRATAMIENTO	623,76	m2	3,48%
AREA AMPLIACION VIAL	141,44	m2	0,79%
LOTES RESIDENCIALES	7.171,62	m2	40,06%
CALLES	4.154,73	m2	23,21%
PARQUE	2.219,93	m2	12,40%
JUEGOS INFANTILES	667,84	m2	3,73%
AREA COMUNAL	762,64	m2	4,26%
PLANTA DE TRATAMIENTO	90,00	m2	0,50%
TOTAL	17.900,06	m2	100,00%

## PRESUPUESTO DE LA URBANIZACION

## E.1. PRECIO TERRENO EN VERDE:

617.190.000,00

## Desglose de costos Directos de Urbanización

ACTIVIDAD CONSTRUCTIVA	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>Movimiento de tierra y Trabajos Preliminares</b>				
Bodega	und	1,00	1.598.650,00	1.598.650,00
Limpieza y desentraise	m2	17.900,26	235,00	4.206.561,10
Corte en lotes	m3	5.370,00	3.050,00	16.378.500,00
Corte en Calles	m3	4.850,00	3.050,00	14.792.500,00
Relleno y compactación de calles	m3	630,00	2.700,00	1.701.000,00
Relleno y compactacion de lotes	m3	3.280,00	2.700,00	8.856.000,00
Exportación de material vegetal (20cm grosor)	m3	6.525,00	805,00	5.252.625,00
Exportación de material Util	m3	6.310,00	805,00	5.079.550,00

$\phi$ 57.865.386,10
----------------------

<b>Sistema de aguas pluviales</b>				
Tubería 7,5 cm pasante acera	ml	112,20	7.166,00	804.025,20
Tubería 30 cm Novafort	ml	175,51	32.195,00	5.650.544,45
Tubería 35 cm Novafort	ml			
Tubería 40 cm Novafort	ml	319,73	49.471,50	15.817.522,70
Tubería 45 cm Novafort	ml			
Tubería 67,5 cm Novaloc	ml			
Tubería 75 cm Novaloc	ml			
Tubería 91 cm Novaloc	ml			
Tubería 97,5 cm Novaloc	ml			
Tubería 120 cm Novaloc	ml			
Tubería 140 cm Novaloc	ml			
Pozo pluvial 1-2 m	Unidad	2,00	539.000,00	1.078.000,00
Pozo pluvial 2-3 m	Unidad	6,00	660.975,61	3.965.853,66
Pozo pluvial 3-4 m	Unidad	4,00	899.186,99	3.596.747,97
Pozo pluvial 4 - 5 m	Unidad	2,00	910.569,11	1.821.138,21
Pozo tragante 1-2 m	Unidad			
Tragantes doble	Unidad	23,00	572.357,72	13.164.227,64
Cajas pluvial	Unidad	3,00	73.254,00	219.762,00
Cabezal desfogue tubería 45 cm	Unidad			
Cabezal desfogue tubería 40 cm	Unidad	3,00	528.455,28	1.585.365,85
Cabezal entrada tubería 35 cm	Unidad			
Cunetas media caña 12 plg	ml	60,61	13.350,00	809.143,50
Cunetas media caña 20 plg	ml	44,88	20.025,00	898.722,00
Geomembrana Laguna de retardo	m2			
				49.411.053,18

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Cabezal desfogue tubería 1400 cm	Unidad			
Toma de desvío	Unidad			
Canal de desfogue	ml			
Protección tubería	m2			
Conexión domiciliaria	ml			
				€0,00

<b>SISTEMA DE AGUAS NEGRAS</b>				
Tubería Novafort 150 mm	ml	420,17	20.345,00	8.548.358,65
Tubería Novafort 200 mm	ml			
Prevista sanitaria 150 x 100 mm PVC	un	52,00	88.620,00	4.608.240,00
Prevista sanitaria 200 x 100 mm PVC	un			
Caja sifón	un	52,00	85.945,00	4.469.140,00
Cruce de quebrada	Global			
Pozo sanitario 1-2 m	un	16,00	496.617,00	7.945.872,00
Pozo sanitario 2-3 m	un	1,00	661.311,00	661.311,00
Pozo sanitario 3-4 m	un	1,00	785.223,00	785.223,00
Pozo sanitario 4-5 m	un			
Pozo sanitario 6-7 m	un			
Tubería Salida PTAR 100 mm SDR 32,5	ml	158,85	34.840,52	5.534.416,60
Planta de tratamiento	Global	1,00	54.586.245,00	54.586.245,00
				€87.138.806,25

<b>SISTEMA DE AGUA POTABLE</b>				
Tubería 300 mm PVC SDR 17 (reubic.tubería)	ml			
Tubería 100 mm PVC SDR 26	ml	556,55	18.180,00	10.118.079,00
Tubería 75 mm PVC SDR 26	ml	0,00	14.024,39	0,00
Válvula HF 100 mm	Unidad	5,00	304.940,65	1.524.703,25
Hidrante	Unidad	4,00	844.114,63	3.376.458,54
Figuras para tubería potable	Global			
Figuras para tubería (reubicación de tubería)	Unidad			
Interconexión	Unidad	1,00	191.618,70	191.618,70
Prevista 100 x 12mm polietileno	Unidad	55,00	32.014,00	1.760.770,00
Prevista 75 x 12mm polietileno	Unidad			
Caja medidor potable con hidrómetro	Unidad	55,00	45.640,65	2.510.235,77
Equipamiento de pozo	Global			
Hidrómetro	un.			
				€19.481.865,26
<b>SISTEMA DE AGUA POTABLE SOLICITADO POR AYA</b>				
Tubería 100 mm PVC SDR 26	ml			
Tubería 75 mm PVC SDR 26	ml			
Válvula HF 100 mm	Unidad			
Válvula HF 75 mm	Unidad			
Válvula HF 50 mm	Unidad			
Hidrante	Unidad			
Figuras para tubería potable	Global			
Figuras para tubería (reubicación de tubería)	Unidad			
Interconexión	Unidad			
Prevista 100 x 12mm polietileno	Unidad			
Prevista 75 x 12mm polietileno	Unidad			
Caja medidor potable con hidrómetro	Unidad			
Equipamiento de pozo	Global			
Hidrómetro	un.			
Arreglo de calle a Carpeta de 5cm,Base 20cm y subbase 30cm	ml			
				€0,00
Aceras	m2	1.174,00	15.986,00	18.767.564,00
Rampas	und	21,00	22.380,00	469.980,00
				€19.237.544,00
Cordón y caño	ml	992,00	18.443,00	18.295.456,00
				€18.295.456,00

Actividad Constructiva	Materiales y Mano de Obra			
	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>PAVIMENTO Y LASTREADO</b>				
Conformación subrasante	m2	2.335,00	346,00	807.910,00
Subase lastre 40 cm	m2			
Subase lastre 35 cm	m2			
Subase lastre 20 cm	m2	2.935,00	3.755,00	11.020.925,00
Base granular 25 cm	m2			
Base granular 20 cm	m2			
Base granular 15 cm	m2	2.907,00	6.498,00	18.889.686,00
Base estabilizada 20 cm	m2			
Base estabilizada 15 cm	m2			
Carpeta asfáltica 5 cm	m2			
Carpeta asfáltica 3 cm	m2			
Adoquines drenantes	m2	2.393,00	11.550,00	27.639.150,00
				φ58.357.671,00
<b>MEJORAS FRENTE A FINCA</b>				
Conformación subrasante	m2	799,00	346,00	276.454,00
Subase lastre 30 cm	m2	829,00	5.632,50	4.669.342,50
Base granular 20 cm	m2	829,00	8.664,00	7.182.456,00
Carpeta asfáltica 5 cm	m2	176,00	6.890,00	1.212.640,00
Carpeta asfáltica 7 cm	m2	563,00	10.250,00	5.770.750,00
				φ19.111.642,50
Electrificación	postes	12,00	1.975.000,00	23.700.000,00
				φ23.700.000,00
<b>JUEGOS INFANTILES</b>				
Columpio	un			
Sube y baja	un	3,00	323.577,24	970.731,71
Tobogán	un			
Escalera Horizontal	un	3,00	323.577,24	970.731,72
Caja de arena	un	2,00	236.585,37	473.170,74
Túnel	un	1,00	232.520,33	232.520,33
Refugios	un	3,00	420.000,00	1.260.000,00
Banca concreto	un	9,00	76.000,00	684.000,00
Bebederos	un	3,00	69.000,00	207.000,00
Juego de mesa y banca de concreto	un			
Aceras (Juegos infantiles)	m2	60,15	15.986,00	961.557,90
Tapia	ml	83,74	52.032,52	4.357.203,25
Malla ciclón	ml	131,00	41.463,41	5.431.707,32
Arborización	glo	1,00	1.500.000,00	1.500.000,00
				φ17.048.622,96
<b>OTRAS OBRAS</b>				
Altos Horizontales	Unidad	9,00	33.681,00	303.129,00
Línea de centro y esquinas	ml	307,97	925,00	284.872,25
Letrero KPH horizontal	Unidad	3,00	51.513,00	154.539,00
Flechas direccionales horizontales	Unidad	14,00	28.398,00	397.572,00
Altos Verticales	Unidad	15,00	145.292,00	2.179.380,00
Señales de Velocidad verticales	Unidad			
Señales Campo de Juego verticales y flechas	Unidad			
Muros de retención 1 mt de altura	ml	146,00	155.091,77	22.643.398,42
Muros de retención 2 mt de altura	ml	18,00	402.498,47	7.244.972,46
Muros de retención 3,5 mt de altura	ml	37,00	874.391,38	32.352.481,06
				φ65.560.344,19
<b>E.2 Total de Costos directos de Urbanización</b>				<b>φ435.208.391,44</b>

E.3 Total Utilidad, Imprevistos y Costos Indirectos de Urb.				
Costos indirectos de la urbanización **				
Detalle		Monto		%**
Utilidad-global			43.520.839,14	10,00%
Imprevistos-global			21.760.419,57	5,00%
Administración-global			34.816.671,32	8,00%
<b>E.3. TOTAL UTILIDAD, IMPREVISTOS Y C. INDIRECTOS DE LA URBANIZACION</b>				<b>¢100.097.930,03</b>
* calculados con respecto a E.2.				

E.3.1. OTROS COSTOS				
Mantenimiento planta de tratamiento	Mes	18,00	1.200.000,00	21.600.000,00
Planos de Catastrados de lotes individuales	Unidad	51,00	46.159,00	2.354.109,00
Planos de Catastro Areas Publicas y Comunales	Unidad	8,00	106.159,00	849.272,00
Segregacion	Unidad	59,00	50.000,00	2.950.000,00
Escritura de traspasos de areas publicas y comunales	Unidad	8,00	50.000,00	400.000,00
Diseño Urbanizacion y Planos	porcentual	2,75%	11.968.230,76	11.968.230,76
Permisos Municipales (urbanizacion)	porcentual	0,50%	2.176.041,96	2.176.041,96
Replanteo de Lotes Individuales	Unidad	51,00	40.500,00	2.065.500,00
Replanteo de Areas Publicas	Unidad	8,00	100.500,00	804.000,00
Topografia de Campo (Topografia constructiva)	global	1,00	4.145.750,00	4.145.750,00
Dirección Técnica Urbanización	porcentual	2,50%	10.880.209,79	10.880.209,79
Fiscalizacion de Inversion Entidad	porcentual	0,75%	3.264.062,94	3.264.062,94
Kilometraje Fiscal de Entidad (Infraestructura y viviendas)	porcentual	0,75%	3.264.062,94	3.264.062,94
Topografia Preliminar (topografia inicial, levantamiento de campo)	global	1,00	1.255.000,00	1.255.000,00
Estudio de Suelos	global	1,00	1.522.500,00	1.522.500,00
Estudios de Impacto Ambiental, aprobacion Setena y otros	global	1,00	2.782.500,00	2.782.500,00
Estudio arqueologico	global	1,00	4.800.000,00	4.800.000,00
Ingeniero Residente	Mes	8,50	1.200.000,00	10.200.000,00
Personal de bodega	Mes	8,50	750.000,00	6.375.000,00
Servicio de vigilancia	Mes	8,50	950.000,00	8.075.000,00
Maestro de obras	Mes	8,50	750.000,00	6.375.000,00
Planillero	Mes	8,50	350.000,00	2.975.000,00
Pruebas de laboratorio (pruebas de campo)	global	1,00	3.000.000,00	3.000.000,00
Regencia ambiental	Unidad	4,00	250.000,00	1.000.000,00
Pago CFIA	global	1,00	422.980,00	422.980,00
Poliza de todo riesgo construccion y responsabilidad civil	1	glob	17.192.796,85	17.192.796,85
				<b>¢132.697.016,23</b>

<b>E.4. Definición del Precio del Lote Promedio</b>			
E.4.1	Precio de la urbanización (E1 + E2 + E3 + E3.1)		1.285.193.337,70
E.4.2	Area útil ***		7.171,62
E.4.3	Precio m2 urbanizado (E.4.1 / E.4.2)		179.205,44
E.4.4	Area de lote promedio ****		140,62
***	En caso de urbanización: Area Total de Lotes + Area Comercial En caso de condominio: Area Total Privativa vendible		
****	En caso de urbanización: Area Total de Lotes / N° Total de Lotes En caso de condominio: Area Privativa / N° de Soluciones		
<b>E.4.5. Precio de Lote Promedio</b>			
(E.4.3 X E.4.4.)			¢25.199.869,37
<b>ACABADOS DE URBANIZACION</b>			
CALLES	<input type="checkbox"/> Lastre	<input type="checkbox"/> Asfalto	<input type="checkbox"/> Concreto <input checked="" type="checkbox"/> Adoquines
AGUAS NEGRAS	<input type="checkbox"/> T.Séptico	<input type="checkbox"/> Colector	<input checked="" type="checkbox"/> Planta de Tratamiento <input type="checkbox"/> Otro
_____ FIRMA REPRESENTANTE LEGAL			
_____ FIRMA INGENIERO RESPONSABLE			

GRAVEDAD				BOMBEO			
CONCEPTO	AREA		%	CONCEPTO	AREA		%
AREA TOTAL TERRENO	17.900,26	m2	100,00%	AREA TOTAL TERRENO	17.900,26	m2	100,00%
SERVIDUMBRE PLUVIAL	308,39	m2	1,72%	SERVIDUMBRE PLUVIAL	308,39	m2	1,72%
AREA DE PROTECCION DE RIO	1.162,73	m2	6,50%	AREA DE PROTECCION DE RIO	1.681,73	m2	9,40%
AREA DE PROTECCION PLANTA DE TRATAMIENTO	695,16	m2	3,88%	AREA DE PROTECCION PLANTA DE TRATAMIENTO	694,15	m2	3,88%
AREA AMPLIACION VIAL	144,41	m2	0,81%	AREA AMPLIACION VIAL	144,41	m2	0,81%
LOTES RESIDENCIALES	7.573,49	m2	42,31%	LOTES RESIDENCIALES	7.172,15	m2	40,07%
CALLES	4.243,30	m2	23,71%	CALLES	4.228,37	m2	23,62%
PARQUE	2.532,07	m2	14,15%	PARQUE	2.531,84	m2	14,14%
JUEGOS INFANTILES	513,34	m2	2,87%	JUEGOS INFANTILES	514,72	m2	2,88%
AREA COMUNAL	637,23	m2	3,56%	AREA COMUNAL	870,95	m2	4,87%
PLANTA DE TRATAMIENTO	90,00	m2	0,50%	PLANTA DE TRATAMIENTO	90,00	m2	0,50%
	0,00	m2	0,00%		0,00	m2	0,00%
Servidumbre sanitaria	0,00	m2	0,00%	Servidumbre sanitaria	0,00	m2	0,00%
	0,00	m2	0,00%		0,00	m2	0,00%
	0,00	m2	0,00%		0,00	m2	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>17.900,12</b>	<b>m2</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>18.236,71</b>	<b>m2</b>	<b>101,88%</b>
	17.900,12		1,00		18.236,71		1,02

Fuente: Grupo Buen Hogar (2019).

Figura 16. Presupuesto del proyecto para el INVU

<b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	
<b>Urbanización Calle Lajas - Compartir</b>	
<b>UBICACIÓN</b>	
Provincia	San Jose
Canton	Escazú
Distrito	San Antonio
<b>OBRAS TOTALES</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MONTO TOTAL</b>
<b>Movimiento de tierra y Trabajos Preliminares</b>	
Bodega	€1.119.055,00
Limpieza y desenraise	€2.944.592,77
Corte en lotes	€11.464.950,00
Corte en Calles	€10.354.750,00
Relleno y compactación de calles	€1.190.700,00
Relleno y compactaciun de lotes	€6.199.200,00
Exportación de material vegetal (20cm grosor)	€3.676.837,50
Exportación de material Util	€3.555.685,00
<b>Sistema de aguas pluviales</b>	
Tubería 7,5 cm pasante acera	€562.817,64
Tubería 30 cm Novafort	€3.962.318,82
Tubería 40 cm Novafort	€11.072.265,89
Pozo pluvial 1-2 m	€754.600,00
Pozo pluvial 2-3 m	€2.776.097,56
Pozo pluvial 3-4 m	€2.517.723,58
Pozo pluvial 4 - 5 m	€1.274.796,75
Tragantes doble	€9.214.959,32
Cajas pluvial	€153.833,40
Cabezal desfogue tubería 40 cm	€1.109.756,10
Cunetas media caña 12 plg	€566.400,45
Cunetas media caña 20 plg	€629.105,40
<b>Sistema de aguas Negras</b>	
Tubería Novafort 150 mm	€5.983.851,06
Prevista sanitaria 150 x 100 mm PVC	€3.225.768,00
Caja sifón	€3.128.398,00
Pozo sanitario 1-2 m	€5.562.110,40
Pozo sanitario 2-3 m	€462.917,70
Pozo sanitario 3-4 m	€549.656,10
Tubería Salida PTAR 100 mm SDR 32,5	€3.874.091,62
Planta de tratamiento	€38.210.371,50
<b>Sistema de Agua Potable</b>	
Tubería 100 mm PVC SDR 26	€7.082.655,30
Válvula HF 100 mm	€1.067.292,28
Hidrante	€2.363.520,98
Interconexión	€134.133,09
Prevista 100 x 12mm polietileno	€1.194.739,00
Caja medidor potable con hidrómetro	€1.757.165,04

<b>Pavimento y Lastreado</b>	
Conformación subrasante	€565.537,00
Subase lastre 20 cm	€7.714.647,50
Base granular 15 cm	€13.222.780,20
Adoquines drenantes	€19.347.405,00
<b>Mejoras Frente a Finca</b>	
Conformación subrasante	€193.517,80
Subase lastre 30 cm	€3.268.538,35
Base granular 20 cm	€5.027.719,20
Carpeta asfáltica 5 cm	€848.848,00
Carpeta asfáltica 7 cm	€4.039.525,00
<b>Electrificación</b>	€16.590.000,00
<b>Juegos Infantiles</b>	
Sube y baja	€679.512,20
Escalera Horizontal	€679.512,20
Caja de arena	€331.219,52
Túnel	€162.764,23
Refugios	€882.000,00
Banca concreto	€478.800,00
Bebederos	€144.900,00
Aceras (Juegos infantiles)	€673.090,53
Tapia	€3.050.042,28
Malla ciclón	€3.802.195,12
Arborización	€1.050.000,00
<b>Otras Obras</b>	
Altos Horizontales	€2.012.190,30
Línea de centro y esquinas	€199.410,58
Letrero KPH horizontal	€108.177,30
Flechas direccionales horizontales	€278.300,40
Altos Verticales	€1.525.566,00
Muros de retención 1 mt de altura	€15.850.378,88
Muros de retención 2 mt de altura	€5.071.480,72
Muros de retención 3,5 mt de altura	€22.646.736,70
Aceras	€13.137.294,80
Rampas	€328.986,00
Cordon y Caño	€12.806.819,20
<b>Gran Total</b>	<b>€306.415.010,26</b>

Fuente: Grupo Buen Hogar (2019).

### Resultados tercera variable: Relación costo calidad de los productos o materiales adquiridos

3. Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

Calidad es el cumplimiento de ciertos estándares establecidos por la empresa para catalogar si un producto cumple las expectativas del consumidor; se podría decir que es basado en una percepción. El posicionamiento de una marca en el mercado ofrece una trayectoria de respaldo por los usuarios que la han utilizado y han comprobado su calidad. Para medir la calidad de un producto, lo usual es haberlo utilizado o sometido a prueba por un periodo determinado y con base en los resultados generar una satisfacción del producto adquirido. En otras palabras, la calidad es ejercer una opinión propia de satisfacción basada en el resultado del uso dado. Para medir la calidad se debe considerar la vida útil, y esa vida útil se puede ver afectada por las inclemencias del tiempo o la manipulación que se le dé al producto.

**Tabla 11. Resumen de entrevista correspondiente a la tercera variable**

Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Nombre</b>	Oscar Bravo	Freddy Campos Vargas	Pedro González
<b>Puesto</b>	Encargado de Proveduría	Encargado de Costos de Proyectos	Encargado de Bodega
1-¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los materiales adquiridos?	Muy bueno, los reclamos por garantía son mínimos y visualmente los productos cumplen con las expectativas.	Muy bueno, son muy resistentes y de excelente calidad	Muy bueno, son pocos los materiales que llegan con un daño, en algunos casos el producto sufre algún daño por la manipulación de traslado

Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
2-. ¿Cuál es la diferencia entre garantía y la política de devoluciones y cambios?	La garantía es el respaldo que nos da la marca o el proveedor por un artículo y la devolución es por un error en el pedido o por algún defecto a la vista, ya sea de fabricación o por un golpe o daño.	La garantía se da cuando el producto tuvo un fallo en la composición y la devolución es cuando el producto está defectuoso por un daño visual producto de un golpe o porque no es el producto solicitado.	Se puede entender por garantía como el respaldo sobre un producto que puede llegar a fallar antes de cumplir la vida útil y la devolución se da por un cambio al llegar mal un pedido o con algún daño de material.
3-. ¿Cuáles son las políticas de calidad en Grupo Buen Hogar?	Compromiso de mejora continua, acatando estándares, se aplica pruebas de calidad a los productos, verificando ficha técnica de nuevos productos.	Se contrata un servicio de primera calidad, que ofrezca un respaldo tanto de marca como en el mercado. Se le compra principalmente a empresas certificadas por ISO-9001.	Se realiza prueba de materiales, que se envían a laboratorio o se ponen a prueba por un periodo para evidenciar la calidad.
4-. ¿Cuáles son los derechos más importantes que tienen los consumidores en tema de garantías?	Cinco años de garantía en infraestructura y vicios ocultos según lo estipulado en código sísmico.	En casas de bien social, se realizan tres visitas cada seis meses con un fiscalizador.	Se establecen garantías por productos, además de lo establecido por ley, sin embargo, se mantienen fuertes alianzas y aunque pase el plazo de garantía se realiza el cambio.
5-. ¿Existe un plazo máximo de garantía que deben de tener todos los proyectos que se desarrollan? Fundamente su respuesta.	Por ley el plazo máximo es de cinco años en estructural y dieciocho meses en accesorios. Los proyectos privados aplican a partir de la fecha de venta.	El artículo de responsabilidad civil constructiva indica que por materiales son cinco años de garantía.	El plazo máximo según la ley indica que son cinco años en cuanto a infraestructura y año y medio en accesorios. De igual forma, de ser necesario hay flexibilidad de parte de la empresa.
6-. ¿Ha recibido capacitación acerca de garantías según lo que indica la ley?	No directamente, la información la han enviado por correo o bien se basa en el código sísmico.	Sí, en la cámara de construcción.	No, solo he leído el código sísmico.

Ítem	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
7.-¿Cuál es el procedimiento para solicitar una autorización de cambio con el proveedor?	Los constructores realizan el informe al encargado o Ingeniero. Posteriormente, el ingeniero envía reporte al Departamento de Proveeduría, y se procede a conversar con el proveedor para solucionar el inconveniente o se da por terminado los convenios con ese proveedor.	Si se presenta una anomalía se le notifica al departamento de proveeduría para cambiar de proveedor o corregir situación.	Se le informa al Departamento de Proveeduría el motivo y la solicitud de cambio.
8- ¿Existe un historial de incidentes con Proveedores?	No, los incidentes han sido pocos y de presentarse un inconveniente mayor como por un tema de tiempo de entregas lo más sano es cambiar de proveedor, depende la zona en donde se esté desarrollando el proyecto.	Algún respaldo físico o digital propiamente no existe.	En registro de bitácoras de la bodega se anotan las anomalías pero no se genera un archivo de esa información.
9.-¿Mencione las sugerencias o recomendaciones más habituales que le ha dado el cliente?	Algún acabado de una pared o cambio de posición de una puerta o llavín.	Principalmente, son detalles como color de pintura, grifería o lámparas.	La posición de una lámpara, tomacorriente, o de una ventana.
10- Se archiva el historial de aplicación de garantías o reclamos? ¿Quién tiene acceso a esa información?	Tengo entendido que el abogado documenta esa información. En el departamento no se guarda esa información ni se le da seguimiento.	Esa información la adjunta el abogado al expediente del proyecto.	En Bodega no se tiene acceso a esa información.

**Fuente: Elaboración propia (2020).**

En la aplicación de este instrumento se entrevistó al encargado de Proveeduría, encargado de Costos y encargado de Bodega. En cuanto al grado de satisfacción que tienen por los materiales adquiridos, los tres coinciden que son materiales muy resistentes, cumplen con expectativas visuales y los materiales que presentan algún daño por traslado o los defectuosos de fábrica han sido mínimos. Se hace referencia a la diferencia entre garantía y devolución y mencionan la garantía como el respaldo de la marca o el proveedor. Esto ocurre

cuando el producto generó un fallo en la composición mientras que la devolución es cuando el producto esta defectuoso por un daño visual producto de un golpe, por defecto de fábrica o por error de pedido.

En cuanto a las políticas de calidad de Grupo Buen Hogar, indican que es un compromiso de mejora continua, acatando estándares, se le aplica pruebas de calidad a los productos y verifican la ficha técnica de los productos nuevos, también, contratan servicios de primera calidad que ofrecen un respaldo tanto de marca como en el mercado y principalmente le compran a empresas certificadas por ISO-9001.

En materia de derechos, los tres entrevistados indican que los derechos más importantes es la garantía de cinco años por infraestructura y vicios ocultos establecidos por ley en el código sísmico, inclusive mantienen fuertes alianzas y aunque pase el plazo estipulado son flexibles para aplicar la garantía. También, realizan tres visitas cada seis meses con un fiscalizador. Además, mencionan que el artículo de responsabilidad civil constructiva indica como plazo máximo de cinco años de garantía para la estructura y dieciocho meses para accesorios.

Otro aspecto son las capacitaciones acerca de garantías, solo un entrevistado fue capacitado en la Cámara de Construcción, los otros dos entrevistados no han sido capacitados y obtuvieron la información por medio de correos electrónicos que han recibido o basándose en el código sísmico.

En cuanto al procedimiento para solicitar una autorización de cambio de proveedor, los entrevistados indicaron que los constructores realizan el informe al encargado o ingeniero. Posteriormente, el ingeniero envía reporte al Departamento de Proveeduría, y se procede a conversar con el proveedor para solucionar el inconveniente o se da por terminado los convenios con ese proveedor.

Con base en la existencia de un historial de incidentes, el encargado de Proveeduría indica que han sido los incidentes han sido pocos y de presentarse un inconveniente mayor como por un tema de tiempo de entregas lo más sano es cambiar de proveedor. Además, depende la zona en donde se desarrolla el proyecto, el encargado de proyectos menciona que

no existe un respaldo físico o digital. El encargado de Bodega manifestó que las anomalías son anotadas en el registro de bitácoras de la bodega, pero no se genera un archivo de esa información.

Lo correspondiente a sugerencias o recomendaciones más habituales, los entrevistados señalaron que principalmente son detalles en acabados, es decir, en colores o posición de tomacorrientes o lámparas y puertas. Son sugerencias en cuanto a gustos y preferencias de los clientes.

Por último, se les consultó sobre el archivo del historial de aplicación de garantías o reclamos y si tenían acceso a esa información, a lo que indicaron que esa información la almacena el abogado de la empresa y la adjunta al expediente del proyecto, pero no tienen acceso a esa información y tampoco guardan como un duplicado o historial de esos datos.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, de acuerdo con los datos recolectados de las encuestas que se elaboraron para dar respuesta a los objetivos planteados y así dar respuesta a la pregunta de este estudio.

Las conclusiones tienen como objetivo determinar la situación actual del Departamento de Proveeduría en los procesos que ejecutan diariamente. Una vez establecidas las conclusiones, se expondrán las recomendaciones de la presente investigación, con la finalidad de mejorar en aquellas partes del proceso de compras que presenten debilidades.

### Conclusiones sobre los objetivos

**Primer objetivo específico.** Determinar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

- El Departamento de Proveeduría precisa de un manual de procedimientos con el fin de permitir a sus colaboradores activos conocer paso a paso la manera idónea de ejecutar sus tareas, a la vez, facilitar el proceso de inducción y contribuir con la eficiencia y eficacia de la organización.
- Dentro del análisis expuesto, se determina que el desempeño de los procesos internos del Departamento de Proveeduría no ha sido el óptimo; ya que no están identificadas las políticas, normativas y reglamentos que deben ser utilizados en los distintos procedimientos realizados en el Departamento de Proveeduría Grupo Buen Hogar
- No cuenta con un diagrama de flujo del procedimiento de compras, por consiguiente, no hay estandarización de procedimientos, ya que los funcionarios del departamento, al no disponer de los procedimientos establecidos para el Departamento de Proveeduría, ejecutan las diferentes gestiones o solicitudes de la manera que mejor les resulte.

Frente a la evidencia recaudada, se muestra que al tratarse de una empresa con pocos controles y ausencia de manuales de procedimientos, los mismos gerentes incurren en hacer solicitudes de materiales de forma informal sin evidenciar un adecuado respaldo de las solicitudes para un óptimo desarrollo del proceso. Esto provoca que el empleado no tenga un norte claro de la solicitud. Además, no existen tiempos establecidos de finalización de cada una de las tareas.

Se concluye que en el Departamento de Proveeduría presenta la necesidad de disponer, de manera inmediata, de un manual de procedimientos, sin tener que depender de la respuesta de otras personas. Sin embargo, esto ellos no lo habían externado a los jefes directos debido a que están acostumbrados a consultar a diferentes personas y nunca un manual.

**Segundo objetivo específico.** Establecer la participación del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019.

- Se determina la mínima o casi nula participación del Departamento de Proveeduría en la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos. Se establece que la mayoría del personal tiene claro la importancia y la necesidad de integrar el Departamento de Proveeduría en la elaboración del presupuesto de compra de materiales con el fin de agilizar la gestión de solicitud que se presenta ante el BANVHI.
- Al no existir una óptima participación de uno de los departamentos principales involucrados en la construcción de un estudio de presupuesto de materiales, genera que algunas tareas se planifiquen sin la colaboración de los expertos, lo que ocasiona resistencia y atrasos al momento de la ejecución.
- La participación de los funcionarios del Departamento de Proveeduría permite obtener un pronóstico más preciso de la demanda de materiales, determinar los

tiempos propicios de producción y un adecuado manejo de inventarios en la bodega a medida que avanza el proyecto.

- Se identifica tanto en el Departamento de Proveeduría como en los departamentos entrevistados que el personal cuenta con una percepción muy optimista al cambio y las mejoras que permitan maximizar los recursos de la empresa, obtener resultados claros y reducir costos. Lo que conlleva a abrir camino para identificar los puntos débiles del departamento y desarrollar objetivos estratégicos de la mano de planes de acción que permitan el cumplimiento de esos esos objetivos.
- La empresa no cuenta con un organigrama organizacional, lo que no permite a los funcionarios identificar adecuadamente un orden de los niveles jerárquicos en cuanto a toma de decisiones, ni a tener definidas las funciones y responsabilidades de cada departamento.

**Tercer objetivo específico.** Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

- Por medio de las entrevistas realizadas, las tres personas concuerdan que los materiales empleados en los distintos proyectos han resultado muy buenos, considerando que los reclamos han sido mínimos y la resistencia de los productos ha sido notoria con el paso del tiempo.
- Se realizan pruebas de resistencia y de laboratorio al concreto y cemento, pero no hay nada estipulado que indique el procedimiento a seguir ni el respaldo o histórico adecuado de esa información.
- En materia de garantías y políticas, tienen claro la diferencia que existe entre ambos términos. Sin embargo, en el Departamento de Proveeduría no han recibido capacitaciones al respecto y lo que saben es por lo que han leído. Por su parte, el encargado de Proyectos, recibió una capacitación externa, pero la

empresa como tal no cuenta con programas de capacitaciones a los empleados, de ninguna índole.

- Referente al tema de garantías, la comunicación corporativa ha logrado que los conocimientos fundamentales de normativas y leyes trasciendan a algunos funcionarios de la organización. Sin embargo, el personal no tiene claro cuáles son los derechos de los clientes cuando requieren hacer válida una garantía; la información que manejan es muy básica.
- En cuanto a lo abordado con anterioridad, el personal no cuenta con acceso al historial de reclamos ni aplicación de garantías, esos temas son archivados por el área legal de la empresa. En cuanto a la información de garantías aplicadas o reclamos, tampoco registra un histórico.
- Se concluye con las respuestas de los entrevistados, que no existe un historial de aplicación de garantías que pueda utilizarse para medir indicadores de la calidad de un material. Por ende, un registro que identifique el proveedor que suministro ese material.

### **Recomendaciones**

A continuación, las recomendaciones para el gerente de la empresa y encargado del Departamento de Proveeduría.

**Primer objetivo específico.** Determinar el proceso de compras del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

- Como se mencionó, el departamento no se ha sometido a un proceso de análisis ni evaluación con anterioridad. Por tanto, los gerentes no tienen un punto de referencia para medir si los procedimientos de control interno son óptimos para el logro de los objetivos. De este modo, se recomienda la implementación de

un manual de procedimientos para el Departamento de Proveduría de Grupo Buen Hogar.

- Para que exista una congruencia en la secuencia de funciones, se recomienda presentar mediante un diagrama de flujo el curso que sigue el procedimiento de compra, así como los responsables de cada tarea.

**Segundo objetivo específico.** Establecer la participación del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019.

- Se recomienda involucrar al Departamento de Proveduría en la elaboración del presupuesto de materiales de los proyectos.
- También, se recomienda desarrollar objetivos estratégicos con base en planes de acción que permitan el cumplimiento de esos esos objetivos.
- La empresa no cuenta con un organigrama organizacional, lo que no permite a los funcionarios identificar adecuadamente un orden de los niveles jerárquicos en cuanto a toma de decisiones, ni a tener definidas las funciones y responsabilidades de cada departamento.

**Tercer objetivo específico.** Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

- Se recomienda implementar capacitaciones para nutrir al personal en materia de normativas, políticas y calidad.
- Desarrollar el diagrama de flujo del proceso de capacitación.
- Una vez impartidas las capacitaciones, es recomendable confeccionar una boleta de evaluación de la capacitación. Con esto, se evalúa la calidad de las capacitaciones, el impacto y el nivel de percepción de los funcionarios.

- Identificar las políticas, normativas y reglamentos que deben ser utilizados en los distintos procedimientos que se realizan en el Departamento de Proveduría del Grupo Buen Hogar.

## PROPUESTA CAPITULO VI

**Propuesta para el primer objetivo específico.** Determinar el proceso de compras del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Por lo tanto, el proceso de compras es importante para asegurar una optimización de recursos a la hora de realizar cotizaciones y obtener una misma línea entre precio, producto y calidad.

	<b>Manual Proceso de compras del departamento de Proveduría</b>		Código: <i>M-OC-01</i> Versión: 01 Última Revisión: <i>15-03-20</i> Página <i>1</i> de <i>6</i>
	<b>Elaborado por:</b>  Alejandra Miranda	<b>Revisado por:</b>  Allan Calvo	<b>Aprobado por:</b>  Carlos Calvo
<b>Objetivo</b>  Establecer de forma clara y explícita todos los pasos para la generación de la orden de compra, con el fin de mejorar el desempeño del Departamento de Proveduría y hacer un mejor uso de los recursos disponibles.			
<b>Alcance</b>  Aplica para todo el proceso de la confección de la orden de compra. Aplica a los gerentes, Departamento de Presupuesto, Departamento de Proveduría			
<b>Descripción del Proceso de compras</b> <b>Generalidades</b>			

PASOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingresa al sistema Softland ERP una solicitud de compra por parte del Departamento de Presupuesto. La solicitud indica la fecha de requerimiento, la fase de construcción en la que se encuentra el proyecto habitacional, la cantidad de material o producto requerido, las especificaciones y el tipo de material que se necesita para el pedido, y la prioridad que debe dársele a la solicitud.	Encargado o asistente del Departamento de Presupuesto
2	Revisan en el sistema si hay solicitudes de órdenes de compra pendientes para tramitar orden de pago. Las no asignadas son las pendientes de tramitar la orden de compra. En el caso de las solicitudes asignadas, se le da seguimiento a la recepción de materiales y de factura electrónica o física.	Encargado y asistente de Departamento de Proveduría.
3	Se realiza la respectiva cotización en base al precio y mejores condiciones.	Asistente de Proveduría
4	Si el proveedor es nuevo, se coordina una reunión para dar a conocer la empresa y pactar negociaciones y acuerdos sobre condiciones favorables para ambas partes. Posteriormente, se envía documentación solicitada para solicitud de crédito como personería jurídica, cédula jurídica, estados financieros. Una vez aprobada la solicitud de crédito, el representante legal firma un pagaré al proveedor, se apertura un expediente físico y se conserva una copia del pagaré y se devuelve documento original para que la empresa gestione la respectiva custodia del documento.	Encargado del Departamento de Proveduría
4.1	Para la inclusión en el sistema de proveedores nuevos, se solicita datos básicos para la facturación como razón social, cédula, teléfono, contacto, correo y cuenta bancaria.	Encargado y asistente de Departamento de Proveduría.
5	Cuando se solicita la cotización al proveedor, en algunos casos de marcas o productos con los que no se ha trabajado o son nuevos en el mercado, se requiere que envíen una ficha técnica del producto por correo electrónico.	Asistente de Proveduría

6	Se exporta la solicitud de compra a un archivo de Excel para trabajar ampliamente en las líneas de los materiales solicitados, trabajan con varios proveedores para los materiales solicitados y realizan la asignación de proveedor para cada una de las líneas de materiales requeridos. En algunas líneas, se repite el mismo proveedor por tratarse de productos correspondientes a la misma categoría. Por ejemplo, materiales eléctricos a un proveedor, materiales llamados “agregados” como (arena, piedra, lastre, base granulada) a otro proveedor.	Asistente de Proveeduría
7	La orden de compra debe gestionarse a lo máximo 48 horas después de que ingresa la solicitud de compra. Las órdenes de compra se le agregan observaciones atinentes al pedido. Una vez ingresada la información necesaria y las respectivas clasificaciones se guarda y aprueba la orden de compra.	Encargado o asistente de Proveeduría
8	Si el sistema no permite aprobar la orden de compra es porque sobrepasa el límite del monto y de la cantidad de materiales presupuestado para ese producto. Se procede a gestionar por correo electrónico con el Departamento de Presupuesto, una modificación presupuestaria, que en la mayoría de los casos, es para aumentar el presupuesto en la cuenta destinada al material. Con relación a la fase del proyecto, posterior a la modificación, se puede aprobar la orden de compra sin problema. Existe un archivo en una carpeta compartida entre Presupuesto y Proveeduría que indica la cantidad total de materiales presupuestada para el proyecto.	Encargado y asistente de Departamento de Proveeduría.
9	Para evitar un retraso en entregas por diferencia de proveedores, se considera respaldo de la empresa proveedora, servicio, precio y condiciones crediticias, considerando aproximadamente cinco proveedores por proyecto. En cuanto a las condiciones crediticias, no se paga interés en los créditos, y los pagos se hacen con facturas vencidas el viernes de la semana siguiente al vencimiento.	Encargado y asistente de Departamento de Proveeduría.
10	Una vez generada la orden de compra en el sistema, se descarga el documento y se firma de forma digital. Posteriormente, se envía al respectivo proveedor por correo electrónico, indicando la empresa a la que se debe facturar. Se solicita confirmar el correo y verificar coincidencia de precios pactados.	Encargado y asistente de Departamento de Proveeduría.

11	Se solicita que el proveedor envíe la factura electrónica, la cual debe indicar en el detalle al número de orden de compra que corresponde.	Proveedor
11.1	Verificar que la factura corresponda a lo indicado en la orden de compra, de lo contrario, se debe realizar una nota de débito o crédito o en su defecto se solicita una factura nueva.	Encargado y asistente de Departamento de Proveeduría.
12	En el caso de las facturas por régimen simplificado se tramita con factura original. La empresa proveedora envía por correo la factura escaneada. La factura original la entrega en el respectivo proyecto a la hora de enviar los materiales. El encargado de Bodega quien recibe los productos, se encarga de enviar factura por encomienda para después ser retiradas por el Departamento de Proveeduría.	Proveedor y encargado de Bodega
12.1	Verificar la factura, luego la entregan en el Departamento de Contabilidad para continuar el proceso de pago. Las facturas se archivan en una carpeta compartida en la computadora.	Encargado y asistente de Departamento de Proveeduría.
13	Cuando los materiales son entregados en la bodega, el encargado de Bodega revisa las cantidades y descripciones de producto físico contra lo indicado en la factura. De existir alguna inconsistencia en el tipo de producto recibido contra el solicitado, material dañado o defectuoso se comunica con Proveeduría para la respectiva gestión.	Encargado de Bodega
14	Adicionalmente, existe la solicitud de compra directa, la cual consiste en pedidos extraordinarios que surgen espontáneamente por parte de diferentes personas: el gerente general, el gerente operativo, el encargado de Proyectos (relacionados a pedidos para varios proyectos). La solicitud es informal, ya que se hace de forma verbal, presencial o por llamada telefónica y en algunos escenarios por correo electrónico o por la aplicación celular de Whatsapp.	EL gerente general, el gerente operativo, el encargado de Proyectos.
14.1	Posterior a la solicitud directa se ingresa de forma manual la orden de compra en el sistema y a partir de este punto se lleva a cabo los mismos pasos utilizados en las órdenes de compra que fueron tramitadas con una solicitud previa en el sistema.	Encargado y asistente de Departamento de Proveeduría.

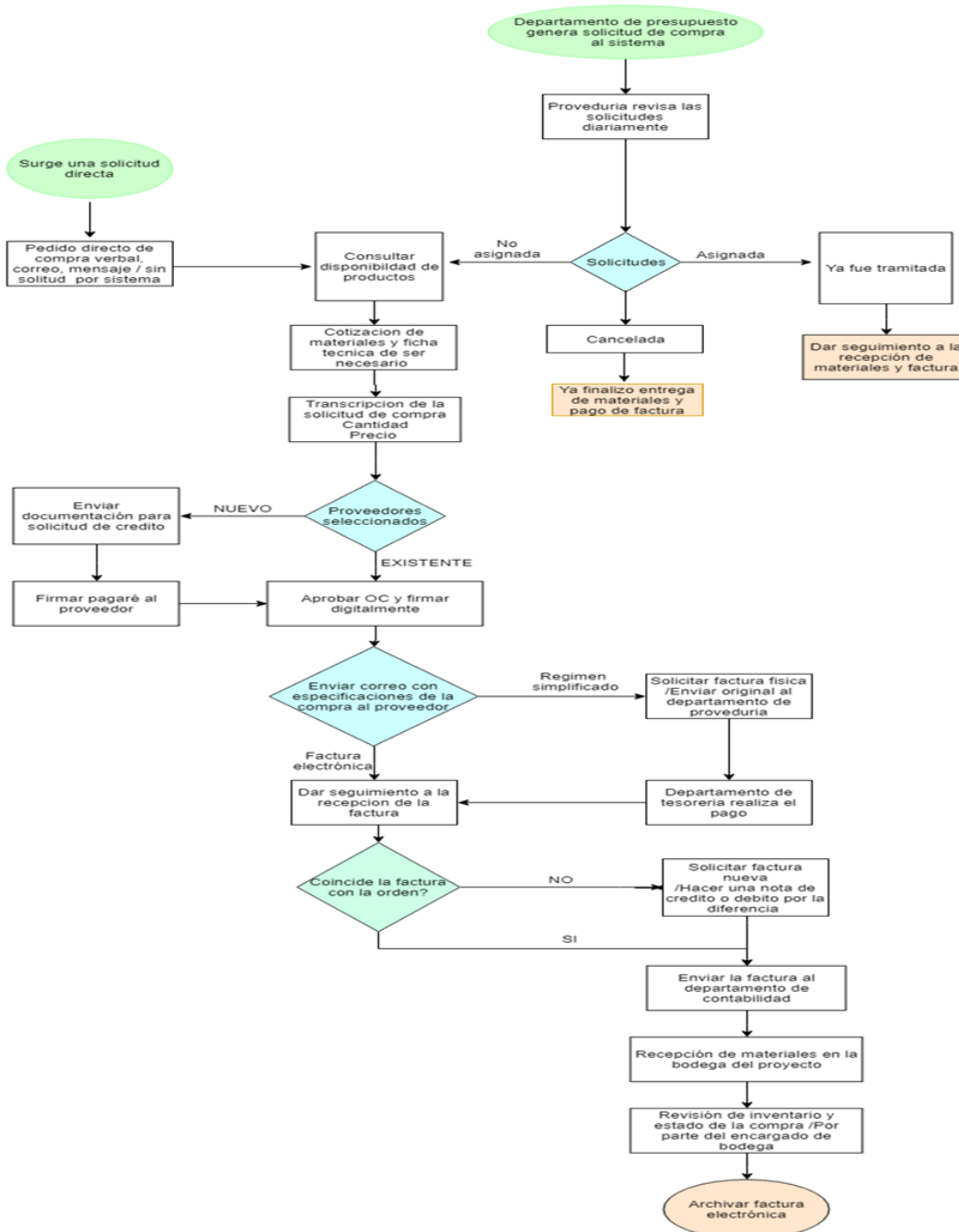
### Diagrama de flujo

En relación al procedimiento descrito en el análisis por los funcionarios del departamento para la orden de compra se propone un diagrama de flujo para visualizar la secuencia de las tareas de este proceso de una forma visual.

Figura 17. Diagrama de flujo de la propuesta

#### Proceso de Compra

Descripción del proceso completo para la orden de compra  
Departamento de Proveduría



Fuente: Elaboración propia (2020).

<b>1. Historial de Cambios</b>				
<b>Versión</b>	<b>Descripción del cambio</b>	<b>Fecha</b>	<b>Realizado por</b>	<b>Aprobado por</b>
01	Creación del Documento. No aplican cambios	20/03/2020	Alejandra Miranda	Allan Calvo

### **Implementar herramientas que faciliten las labores diarias**

- Crear un archivo en Excel en una carpeta compartida entre los funcionarios del departamento. Además, supervisar los procedimientos establecidos para el Departamento de Proveeduría, por medio de un registro de órdenes de compra, ya que son herramientas de control y su importancia radica en llevar a cabo los procesos de una manera eficiente, ordenada y estructurada. El jefe del departamento debe verificar diariamente que se esté incluyendo la información para dar un seguimiento de las órdenes de compra ingresadas; además, debe realizar un respaldo del archivo.
- La empresa no incurrirá en ningún gasto al implementar y supervisar los procedimientos establecidos, ya que es parte de la labor que debe realizar la jefatura a cargo del departamento, al contrario, generará beneficios como un orden y un histórico de las órdenes ingresadas.

**Propuesta para el segundo objetivo específico.** Establecer la participación del Departamento de Proveduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019.

Se realizó un diagrama de Gantt para organizar reuniones, al involucrar al Departamento de Proveduría con la elaboración del presupuesto de materiales. Se consideró el tiempo estimado que tarda cada actividad en desarrollarse, así como la identificación y cotización de los productos que solicitarán. La proyección es de 14 semanas y las semanas con mayor movimiento ocurre entre las semanas 6 y 12. Además, el diagrama permite identificar un aproximado de tiempo por cada fase del presupuesto.

Se recomienda realizar una reunión con base en cuatro semanas de estimación para haber cubierto la estimación del presupuesto de la empresa en un mes, la duración de la reunión se aconseja de dos horas.

Por tanto, será de mucha utilidad para realizar los proyectos, contar con el apoyo del departamento de Proveduría para planear y programar materiales en el tiempo propicio de producción.

**Tabla 12. Propuesta de participación del Departamento de Proveduría en la elaboración del presupuesto de proyectos**

Cronograma de participación por tareas y plazo	PLAZO	SEMANAS													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. TRABAJOS PRELIMINARES	2 semanas	■	■												
2. MOVIMIENTO DE TIERRA	1 semana		■												
3. CIMIENTOS	3 semanas			■	■	■									
4. PAREDES	4 semanas			■	■	■	■								
5. CONCRETO ARMADO	3 semanas				■	■	■								
6. CONTRAPISO	1 semana							■	■						
7. TECHOS	1 semana							■							
8. REPELLOS	2 semanas								■	■					
9. CIELOS INTERNOS	1 semana								■						
10. VENTANAS	1 semana									■					
11. CIELOS EN ALEROS	2 semanas						■	■							
12. PISOS	4 semanas							■	■	■	■				
13. INSTALACIÓN PLUVIAL	3 semanas											■	■	■	
14. INSTALACIÓN SANITARIA	1 semana														■
15. TANQUE SÉPTICO Y DRENAJES	2 semanas										■	■			
16. INSTALACIÓN POTABLE	2 semanas										■	■			
17. PUERTAS	1 semana												■		
18. MUEBLES	1 semana													■	
19. INSTALACIÓN ELÉCTRICA	2 semanas											■	■		
20. ENCHAPES	1 semana													■	
21. PINTURA	2 semanas											■	■		
22. OTROS	1 semana														■

Fuente: Elaboración propia (2020).

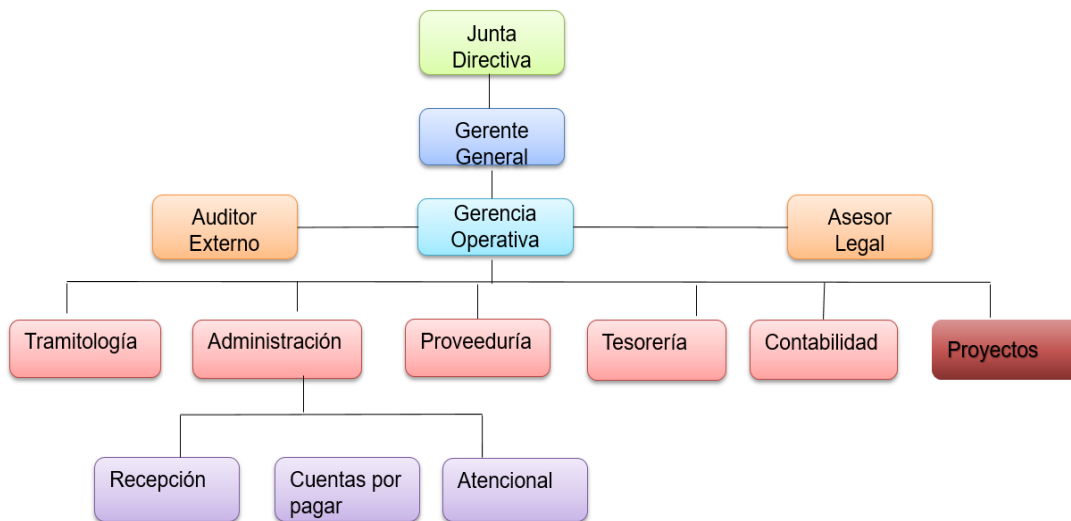
### Objetivos estratégicos propuestos para el Departamento de Proveduría

- Aumentar las utilidades.
- Desarrollar la orientación a procesos.
- Gerenciar los procesos en forma integral.

- Optimizar la asignación y el uso de recursos.
- Mejorar el desarrollo de las competencias de personal.

También se propone la implementación de un organigrama, ya que la empresa no cuenta con uno, con base en la información aportada por el gerente se confecciona el siguiente:

**Figura 18. Organigrama**



**Fuente: Elaboración propia (2020).**

### **Ventajas de la implementación de un organigrama en la empresa**

- Permite establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa.
- Los departamentos de la empresa quedan perfectamente definidos y atendidos, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área.
- Dado que el funcionamiento y los roles están perfectamente definidos, produce una disminución de costos.

- Facilita a gestionar el crecimiento de la empresa de forma ordenada.
- Establecería las bases para el crecimiento futuro, determinando de antemano cuáles son los distintos roles necesarios para llevar a cabo la gestión.

**Propuesta para el tercer objetivo específico.** Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019.

### **Capacitación**

Se propone una capacitación a los funcionarios de Proveeduría en materia de normativas, leyes y regulaciones para solidificar estos temas y aclarar términos que se encuentren confusos.

El entrenamiento del personal es un medio para promover el desempeño del puesto, desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadores y que puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales creciendo en forma profesional también.

- Diagnóstico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- Diseño: Elaboración del programa de capacitación para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y ejecución del programa de capacitación.
- Evaluación: Verificación de los resultados de las capacitaciones.

### **Objetivo**

Aplica para el desarrollo de las actividades de entrenamiento y capacitación del personal administrativo de Grupo Buen Hogar S.A.

## Alcance

Proporcionar los lineamientos generales que permitan ejecutar las actividades de entrenamiento y capacitación del personal administrativo.

## Generalidades

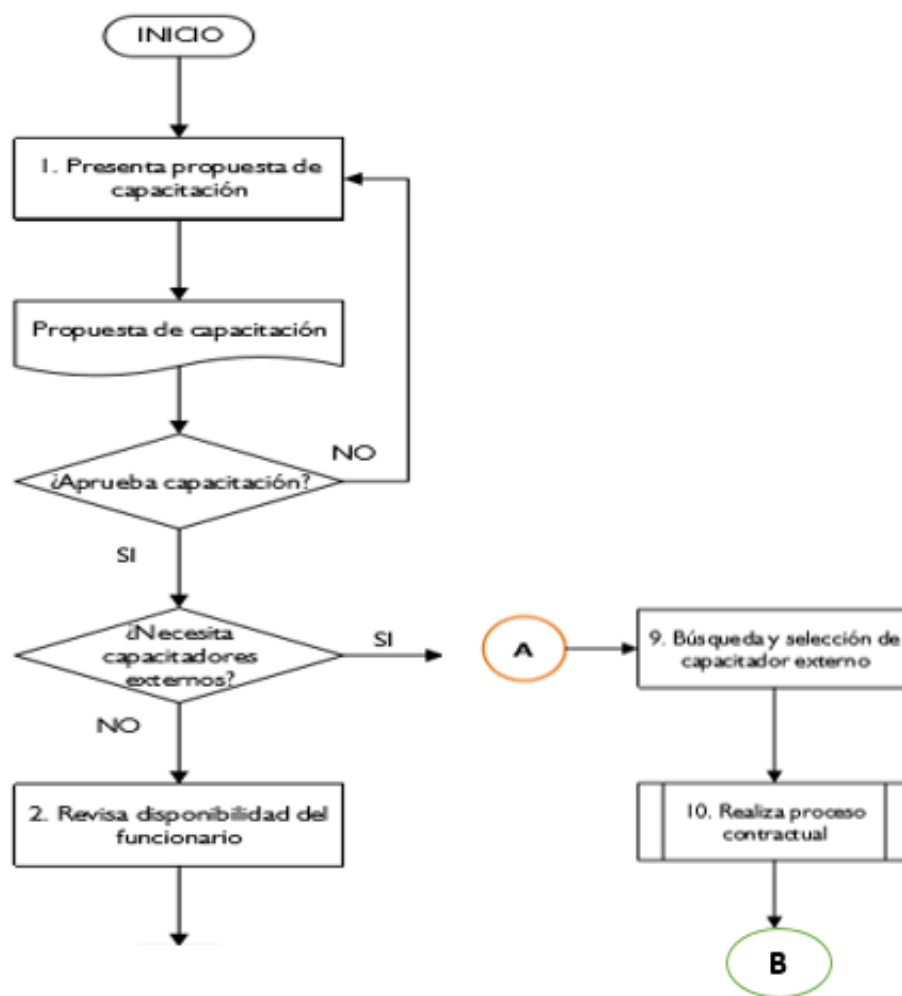
**Figura 19. Procedimiento para las capacitaciones**

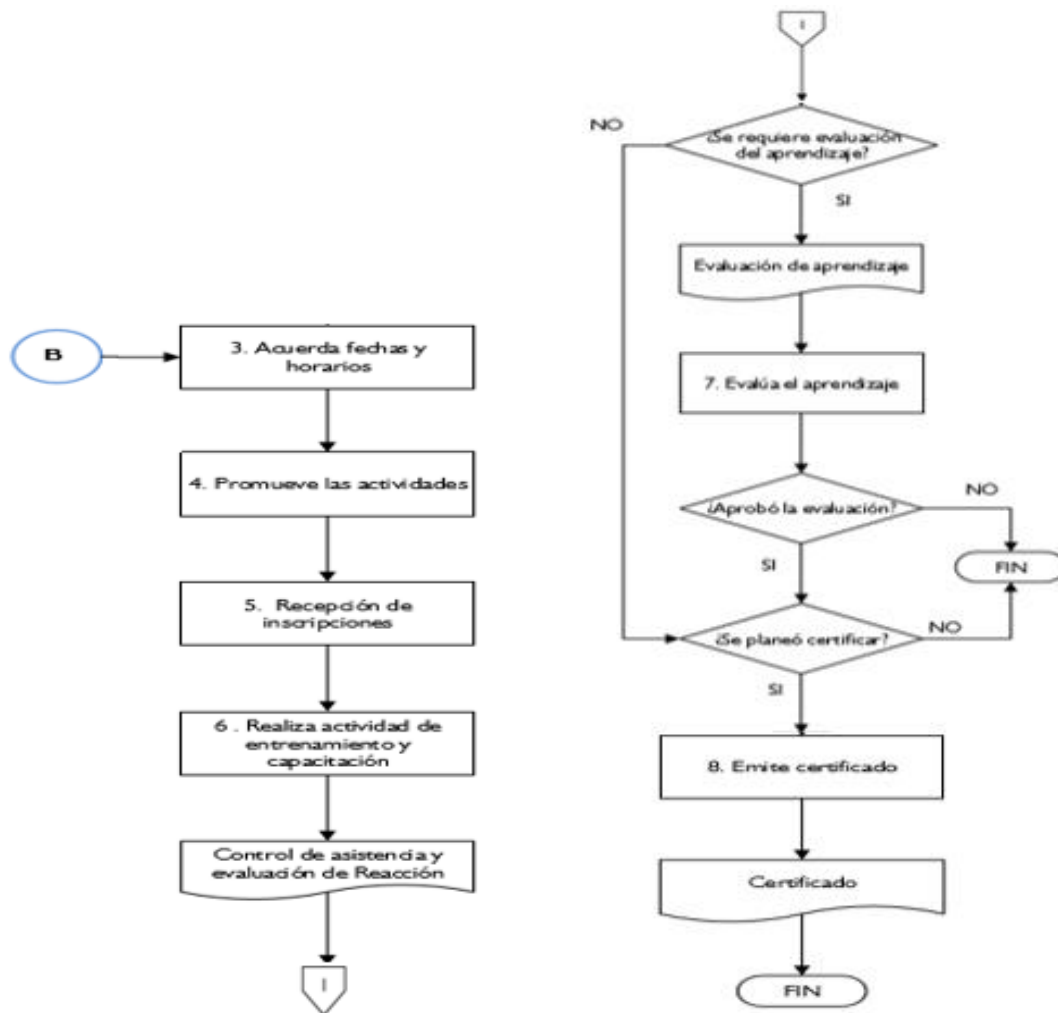
PASOS	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE
1	Presenta propuesta de capacitación al gerente operativo responsable de la capacitación.	Encargado de Proveeduría
2	Revisa propuesta y evalúa si se cuenta dentro de la Universidad con un funcionario que pueda hacer las veces de capacitador o se debe ubicar una propuesta de un capacitador externo.	Gerente operativo
3	Una vez identificada la necesidad de formación, se presenta para aprobación, la propuesta de formación. En caso de no ser aprobada, se ajusta la propuesta y se remite nuevamente para verificación.	Encargado de Proveeduría
4	Revisar disponibilidad del funcionario.	Gerente operativo
5	Acuerda fechas y horarios con el capacitador.	Encargado de Proveeduría
6	Promueve las actividades de acuerdo con el cronograma establecido en el plan de capacitación.	Encargado de Proveeduría
7	Revisa y consolida los registros de inscripción; asimismo, verifica la suscripción de la carta de compromiso, si esta es requisito de participación en la actividad de formación.	Encargado de Proveeduría
7.1	Nota: Realiza apoyo logístico para la ejecución de la actividad	
8	Formato de inscripción o correo electrónico y carta de compromiso (según aplique).	Encargado de Proveeduría
9	Realiza las actividades de entrenamiento o capacitación, control de asistencia a la actividad en cada una de sus jornadas.	Gerente operativo

<b>9.1</b>	Nota: Junto con el formato de asistencia, de manera aleatoria se solicita a los asistentes realizar la Evaluación de la Reacción frente a la actividad. Estos resultados se tienen en cuenta para futuras formaciones. Asimismo, alimentan los indicadores de desempeño de calidad del proceso.	Gerente operativo y Departamento de Administración
<b>10</b>	Evalúa si el participante adquirió los conocimientos, habilidades o actitudes previstas en la actividad. Algunas herramientas que pueden ser usadas para evaluar el aprendizaje a nivel personal o grupal son examen, quiz, trabajo, tarea, exposición o nota apreciativa, entre otras.	Departamento de Administración
<b>11</b>	Emite certificado de la capacitación y realiza la entrega a los participantes.	Departamento de Administración
<b>11.1</b>	Nota: Se realiza seguimiento de manera semestral al cumplimiento del plan de formación y si es necesario se realizan las modificaciones y ajustes pertinentes para su posterior publicación.	Departamento de Administración
<b>12</b>	Realiza la búsqueda con empresas o personas expertas en el tema respondan a los requerimientos de la necesidad de entrenamiento o capacitación.	Departamento de Administración
<b>13</b>	Realiza el proceso contractual.	

Fuente. Elaboración propia (2020).

Figura 20. Diagrama proceso de capacitación





Fuente: Elaboración propia (2020).

Para la capacitación de los funcionarios se consideraron tres opciones:

- LANAME UCR (Laboratorio Nacional de Materiales y modelos estructurales), curso de Laboratorio – Mampostería de concreto. Por el momento, están realizando la inscripción al curso en línea, una vez que se llene cupo se apertura fecha y hora, el costo aproximado es de  $\text{¢}32.500 + \text{IVA}$ .

- La Cámara Costarricense de Construcción, el curso tiene un costo de ¢115.000 por persona, sujeto a disponibilidad de agenda, ya que se impartiría el curso de forma preferencial al ser solo dos personas.

Curso Virtual: Elaboración de presupuestos constructivos: Optimice los costos y obtenga mayores ganancias.

Precio: **¢115 000**

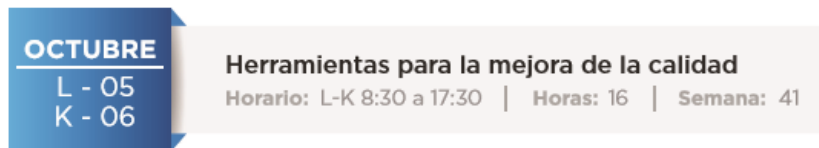
Precio Asociado: **¢100 000**

Inicio: 28/04/2020 05:30 p.m.

Fin: 19/05/2020 09:30 p.m.

Horarios: martes 28 05:30 p.m. - 09:30 p.m.

- INTECO (El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO))



Costo: ¢85.000

Se proponen tres tipos de cursos diferentes; lo aconsejable y dentro del presupuesto, se debe considerar que los dos funcionarios del Departamento de Proveeduría reciban las capacitaciones en este año. El monto invertido sería de ¢236.725 por persona, para un total de ¢473.450 por los dos funcionarios. Posteriormente, aplicar una evaluación de satisfacción o de resultados esperados de dicha capacitación.



c. Su capacidad para conducir grupos de trabajo fue						
d. Su manera de exponer fue						
e. Su disposición para contestar preguntas y atender consultas de los participantes fue						
f. Su puntualidad para asistir a la actividad fue						
<b>2.3 SOBRE LA METODOLOGÍA Y RECURSOS UTILIZADOS:</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
a. Los métodos de enseñanza utilizados durante la actividad (exposiciones, discusiones, dinámicas de grupo, demostraciones, etc), fueron						
b. La utilización de medios de apoyo audiovisuales fue						
<b>2.4 SOBRE EL MATERIAL DIDÁCTIVO IMPRESO:</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
a. La actualidad y vigencia de la material impreso fue						
b. El contenido informativo de este material se ajustó a los objetivos de la actividad de manera						
c. La presentación y diseño del material (texto e ilustraciones) fueron						
<b>2.5 SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
a. Su propia participación la considera						
b. El trabajo en equipo fue						
c. El compañerismo entre los participantes fue						
d. La puntualidad de los participantes fue						
<b>2.6 SOBRE LA COORDINACIÓN</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
a. La organización de la actividad en cuanto a su atención fue						
b. El suministro de materiales (micrófono, pizarra, marcadores) equipo auxiliar fue						
c. Los servicios adicionales (refrigerio) fue						
<b>2.7 SOBRE EL AMBIENTE FÍSICO</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>	<b>NA</b>
a. La iluminación y ventilación de la sala fue						
b. El aislamiento de la sala contra ruido fue						
c. El mobiliario de la sala de capacitación fue						
d. La limpieza y el orden del salón de capacitación fue						

## PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD

3.1 ¿Considera usted que los conocimientos adquiridos durante esta capacitación, son aplicables a su trabajo?

1. SÍ \_\_\_\_\_

2. NO \_\_\_\_\_

Explique brevemente:

---

¿Qué temas recomienda ampliar, incluir o suprimir?

---

---

¿Qué sugerencias adicionales daría usted para mejorar la actividad de este tipo?

---

Otros comentarios:

---

---

¡Muchas gracias!

## Referencias Bibliográficas

- Banco Hipotecario de la Vivienda. (2020). Proyectos de Vivienda. Recuperado de: <https://www.banhvi.fi.cr/proyectos/index.aspx>
- Barrantes, R. (2013). Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto (2ª edición). San José, C.R.: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson. Tercera Edición. Recuperado de [file:///C:/Users/alita/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Bernal,%20C.%20\(2010\).%20Metodologia%20de%20la%20Investigacion%203edi%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alita/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Bernal,%20C.%20(2010).%20Metodologia%20de%20la%20Investigacion%203edi%20(1).pdf)
- Calderón, J y Godoy, J. (2018). Manual de procedimientos para el departamento de cuentas por pagar de la empresa Fertica S.A., ubicada en Carrizal de Puntarenas. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica Nacional. Recuperado de: <http://repositorio.utn.ac.cr:8080/bitstream/handle/123456789/215/Manual%20de%20procedimientos%20Fertica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Calvo, E. (2013). *Propuesta de modelo de gestión del proceso de compras internacionales en astilleros. Caso: Cotecmar*. (Tesis Título de Magister en negocios internacionales e integración) Universidad Tecnológica de Bolívar Cartagena, Colombia. Recuperado de: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0064868.pdf>.
- Castro, A y Chaves, M. (2014). *Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008*. (Tesis de Maestría). Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP. Recuperado de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2014/castro\\_godinez\\_adriana\\_ca\\_2014.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2014/castro_godinez_adriana_ca_2014.pdf).
- Corazzari, A, y Rodríguez P. (2015). *Análisis de la Gestión de Compras del SINAC a partir de un enfoque de la Ley GIR y los lineamientos del Ministerio Hacienda, para recomendar la incorporación de criterios sustentables en los objetos contractuales seleccionados*. (Tesis de Maestría). Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/TESIS%20Analisis.pdf>.

- Griffin, R. (2011). *Administración*. 10 edición, Mexico. Editorial Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración*, 3 edición, México. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global* (14ª. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G.(2012). *Marketing*. (14ª. ed.). México: Editorial Pearson Education.
- Murillo, M. y Parra, A. (2017). *Propuesta sistema control interno para optimizar el proceso de proveeduría en ACGROUPSA*. (Tesis Contador Público Autorizado). Universidad de Guayaquil de la Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador. Recuperado de:<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19978/1/TESIS%20MARTHA%20MURILLO.pdf>.
- Rojas, B. (2011). *Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflor S.A.* (Tesis de Bachillerato). Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2834/Elaboración%20de%20un%20Manual%20Descriptivo%20de%20Procedimientos%20para%20las%20Áreas%20de%20Bodega%20y%20Taller%20de%20la%20Empresa%20Ganaflor%20S.A.%20TOMO%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sangri, A. (2014). *Administración de compras*. (1ª. ed.). Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39375?page=9>
- Tome, A.(2014). *Manual del procedimiento para la compra y contrataciones de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz*. (Maestría en Administración de empresas). Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/341696241/Investigacion-Cane>.
- Tutoriales de materiales. (2020). Recuperado de <https://www.areatecnologia.com/TUTORIALES/MATERIALES%20PARA%20LA%20CONSTRUCCION.htm>

Umaña , R. (2019). UIA. Análisis del proceso administrativo de innovación, en el área arquitectura empresarial e innovación del banco popular y de desarrollo comunal en Costa Rica, para el periodo 2018 – 2019.

Velásquez, F. (2010). *El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo*. Ciudad de México.

## APÉNDICE

### Apéndice A: Cuestionario de entrevista

#### Grupo Buen Hogar

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene como propósito obtener información sobre el proceso de compras del departamento de Proveduría. Por esta razón se le solicita su colaboración para responder a las preguntas que se presentan en el presente documento. La información suministrada se maneja con total confidencialidad y su uso será para proveer datos para este estudio exclusivamente. De ante mano gracias por su colaboración.

#### Marque con una (X) la opción que represente su opinión:

1. ¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento de Proveduría y Logística en Grupo Buen Hogar?

( ) Si

( ) No

2. –Si la respuesta anterior fue (No) ¿Cree indispensable la creación de un manual de puestos y procedimientos para el departamento y porque?

( ) Si, \_\_\_\_\_

( ) No, \_\_\_\_\_

3. ¿Ha recibido capacitación sobre los procesos de Compras y Logística en la empresa?

( ) Si, \_\_\_\_\_

( ) No, \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera usted que son los procesos de compras y logística en el Departamento de Compras y Logística en Grupo Buen Hogar?

Excelentes  Muy buenos  Buenos  Regulares  Malos

---

5. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si

No ¿Cuáles le considera usted le hacen falta?\_\_\_\_\_

06. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar para el Departamento de Compras y Logística en Grupo Buen Hogar?

De 0 a 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

7. ¿Cuáles son los errores más comunes en las órdenes de compra? Seleccione de la siguiente lista los errores más frecuentes ordenando de mayor a menor importancia, siendo 1 el de mayor importancia.

Cantidad

Precio

Descripción del artículo

Tiempo de entrega

8. ¿Considera que los procesos de compras actuales son eficientes para el cumplimiento de los tiempos de entrega? Justifique.

( ) Muy de acuerdo \_\_\_\_\_

( ) De acuerdo \_\_\_\_\_

( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_

( ) En desacuerdo \_\_\_\_\_

( ) Muy en desacuerdo \_\_\_\_\_

9- ¿Mencione posibles objetivos estratégicos del departamento a mediano plazo?

---

---

10-¿Cuáles estrategias o planes de acción podrían alcanzar objetivos del departamento de proveeduría?

---

11-Mencione posibles indicadores para medir cumplimiento de objetivos.

---

---

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Apéndice B: Cuestionario de entrevista**

Grupo Buen Hogar

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene como propósito establecer la participación del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar para la elaboración del presupuesto de compras de materiales en los proyectos durante el segundo semestre del 2019. Por esta razón se le solicita su colaboración para responder a las preguntas que se presentan en el presente documento. La información suministrada se maneja con total confidencialidad y su uso será para proveer datos para este estudio exclusivamente. De ante mano gracias por su colaboración.

Marque con una (X) la opción que represente su opinión o bien por favor completar la respuesta.

01. Del 1 al 10, ¿cuál es su participación en los procesos de sugerencias y recomendaciones en la elaboración del presupuesto de los proyectos?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10

( ) No hay participación

2. ¿Considera importante o necesario que el departamento de Proveeduría tenga participación en la elaboración del presupuesto de materiales?

---

---

3-¿Cuál es el propósito de la empresa o resultados finales esperados del presupuesto del proyecto?

---

4. Del 1 al 4, enumere según el orden de importancia que le da usted a cada uno de los puntos siguientes: ( ) Calidad de los productos ( ) Tiempos de entrega ( ) Trabajo en equipo ( ) Servicio al cliente

5. ¿Conoce la directriz 27 del BANVHI?

( ) Si. Descríbala \_\_\_\_\_

( ) No

6. ¿Sugiera un objetivo estratégico a mediano plazo?

---

---

7-Desde su punto de vista, ¿Qué factores considera que contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

---

---

8- Si se propone un cambio en la forma como se realizan todas las funciones, ¿cómo se sentiría usted?

( ) Asustado ( ) Entusiasmado ( ) Indiferente ( ) Perezoso ( ) Optimista

9- Conoce usted si la empresa cuenta con un diseño de organigrama institucional?

---

---

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Apéndice C: Cuestionario de entrevista**

Grupo Buen Hogar

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene como propósito Analizar la relación entre el costo y la calidad de los productos adquiridos por parte del Departamento de Proveeduría de la desarrolladora de proyectos Grupo Buen Hogar durante el segundo semestre del 2019. Por esta razón se le solicita su colaboración para responder a las preguntas que se presentan en el presente documento. La información suministrada se maneja con total confidencialidad y su uso será para proveer datos para este estudio exclusivamente. De ante mano gracias por su colaboración.

Marque con una (X) la opción que represente su opinión o bien por favor completar la respuesta.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los materiales adquiridos?

( ) Excelente \_\_\_\_\_

( ) Muy Bueno \_\_\_\_\_

( ) Bueno \_\_\_\_\_

( ) Regular \_\_\_\_\_

( ) Malo \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la diferencia entre garantía y la política de devoluciones y cambios?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son las políticas de calidad en Grupo Buen Hogar?

---

---

4. ¿Cuáles son los derechos más importantes que tienen los consumidores en tema de garantías?

---

---

5- ¿Existe un plazo máximo de garantía que deben de tener todos los proyectos que se desarrollan? Fundamente su respuesta.

( ) Si. Menciónela \_\_\_\_\_

( ) No

6- ¿Ha recibido capacitación acerca de garantías según lo que indica la ley?

( ) Si \_\_\_\_\_

( ) No

7- ¿Cuál es el procedimiento para solicitar una autorización de cambio con el proveedor?

---

---

8- Existe un historial de incidentes con Proveedores?

---

9- ¿Mencione las sugerencias o recomendaciones más habituales que le ha dado el cliente?

---

10- Se archiva el historial de aplicación de garantías o reclamos? Quién tiene acceso a esa información?

---

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**