



Reporte Final de Estadía

José Miguel Contreras Malagón

Estructuración de sistemas y procedimientos
del departamento de almacén mediante el uso
eficientes de sus recursos



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa educativo de Ingeniería En Desarrollo E Innovación
Empresarial

Reporte que para obtener su título de ingeniero en desarrollo e
innovación empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa

The Grand Mayan At Vidanta

Nombre del proyecto

Estructuración de sistemas y procedimientos del departamento de
almacén mediante el uso eficientes de sus recursos.

Presenta

José Miguel Contreras Malagón

Cuitláhuac, Veracruz a 21 de abril del 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa educativo

Ingeniería En Desarrollo E Innovación Empresarial

Nombre del asesor industrial

Pedro Alejandro Flores Castro

Nombre del asesor académico

Dr. Daniel Martínez Navarrete

Jefe de carrera

M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del alumno

José Miguel Contreras Malagón



ÍNDICE

Abstract	1
Capítulo 1. Introducción	2
1.1 Estado del Arte	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	12
1.4 Pregunta de investigación.....	13
1.5 Definición de variables	13
1.6 Determinación espacio temporal	14
1.7 Justificación del Proyecto	14
1.8 Limitaciones y Alcances	15
Limitaciones 1.8.1	15
Alcances 1.8.2	15
1.9 La Empresa.....	16
Capítulo 2. Metodología	28
Capítulo 3. Desarrollo del proyecto.....	31
Capítulo 4. Resultados y conclusiones.....	44
4.1 Resultados	44
4.2 Trabajos a futuro y recomendaciones	50
Anexos.....	51
Índice de ilustraciones	56
Índice de graficas	56

Índice de tablas.....	56
Bibliografía.....	58

Agradecimientos

Mi tesis se la dedico a mi esposa María del Rocío Rivera Ramírez con todo mi amor y cariño que gracias a ella he podido concluir esta hermosa etapa de mi vida, gracias por todo tu apoyo incondicional por nunca dejarme solo y por soportarme a la hora de trabajar y cuando yo no sabía algunas cosas tú me las explicabas, muchas gracias por todo el esfuerzo y cariño que me has brindado.

A mi hermoso hijo Ignacio por ser mi mayor motivación y motor para poder superarme día con día.

A mis padres Miguel Contreras Martínez, Clara Rosalía Malagón Domínguez, por apoyarme en todo porque nunca bajaron los brazos para que todo lo hiciera bien.

A nuestros Maestros Carlos Alberto Ruiz López, Luz de Carmen Muñoz Palacios, Elia Patricia Morales, Liliana Guadalupe Suarez, Daniel Martínez Navarrete, Manuel Valladolid, Edgar Daniel Albuerne etc. Por habernos formado para poder enfrentar la vida en el ámbito laboral ya que ellos nos dieron los instrumentos necesarios a través de sus sabios conocimientos.

A mis amigos Mario y Felipe por a poyarme siempre cuando los he necesitado en lo largo de mi vida y como también en lo largo de mi carrera, me han enseñado muchas cosas y siguen creyendo en mí.

A mi esposa María del Rocío por apoyarme siempre y nunca dejarme solo en horas de trabajo por comprenderme en esas noches largas de trabajo para poder concluir esta etapa de nuestra vida.

A mis abuelos: Isaías Malagón Domínguez y Rosa Clara Domínguez Gómez por motivarnos, como siempre creyendo en nosotros y bendiciéndonos todos los días.

Asesor Académico: Daniel Martínez Navarrete por su gran apoyo en cada paso para poder concluir esta tesis, por su orientación su gran paciencia y por su responsabilidad para con nosotros, por ayudarme a darle sentido a mi proyecto y darme retroalimentación cada que lo necesitaba.

Asesor industrial: Pedro Alejandro Flores Castro por permitirme formar parte de su equipo de trabajo dentro del almacén y brindarme su apoyo para realizar con éxito mi estadía, gracias por contribuir con mi formación académica y enseñarme la realidad de la vida, trabajar bajo presión, aprender nuevos programas.

Equipo de trabajo: Me encuentro muy agradecido con mis compañeros de trabajo, Abel, Fredy, Gerardo, Jonathan y Tadeo, son parte importante de mi formación ya que gracias a ustedes pude realizar y analizar el problema a resolver dentro de la empresa, de lo cual me llevo situaciones difíciles del entorno laboral, donde pude comprender y manejar situaciones de riesgo, se les agradece por nunca dejarme solo y siempre brindarme de su conocimiento.

Resumen

La presente tesis realiza la investigación y capacitación sobre la técnica de evaluación a proveedores más adecuada para el uso y aplicación de sus los colaboradores del departamento de compras y almacén del Hotel The Grand Mayan ubicado en la ciudad de san jose del cabo, empresa altamente posicionada en su rama de negocio, ocupando el lugar 12 dentro de las mejores empresas para trabajar al nivel nacional, por eso fue muy importante conocer y adecuar una técnica de evaluación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Estas técnicas fueron puestas a prueba y analizadas detenidamente para mostrar las ventajas y desventajas de cada una, donde se mostraron la diferencia entre evaluar cada una y el desempeño de cada proveedor, esto nos mostró las diferentes vistas de cada técnica y así mismo a cada proveedor brindándonos la oportunidad de tener una elección amplia y clara, teniendo un conocimiento más claro de cada proveedor obteniendo mejores ventajas para la empresa.

En otra parte el tema de gran importancia es la comunicación y la relación que existe entre los departamentos como así mismo con el proveedor o con esas personas encargadas de realizar la entrega de las mercancías en las puertas de la empresa, es muy importante mantener una buena comunicación para poder trabajar en conjunto con ellos, para no tener ningún problema y no tener pérdidas, como tiempo en espera por falta de algún documento, mercancía no completa, precios erróneos, todos estos son problemas que son generados por no tener una evaluación clara y convenios bien establecidos con los proveedores

Palabras clave

Procesos, Innovación, Evaluación a proveedores, Clima organizacional, Comunicación laboral, Huéspedes, Destinos, Generaciones de felicidad, Colaboradores.

Abstract

This thesis conducts research and training on the most appropriate evaluation technique for suppliers for the use and application of its employees of the department of purchases and warehouse of The Grand Mayan Hotel located in the city of San Jose del Cabo, highly positioned company in its business branch, occupying 12th place among the best companies to work at the national level, that's why it was very important to know and adapt an evaluation technique according to the needs of the company.

These techniques were put to the test and carefully analyzed to show the advantages and disadvantages of each one, where they showed the difference between evaluating each one and the performance of each provider, this showed us the different views of each technique and likewise to each supplier giving us the opportunity to have a wide and clear choice, having a clearer knowledge of each supplier obtaining better advantages for the company.

Elsewhere the issue of great importance is the communication and the relationship that exists between the departments as well as with the supplier or with those people in charge of making the delivery of goods at the doors of the company, it is very important to maintain a good communication to be able to work together with them, to have no problems and not to have losses, like waiting time for lack of some document, not complete merchandise, erroneous prices, all these are problems that are generated by not having a clear evaluation and Well-established agreements with suppliers.

Key words

Processes, Innovation, Supplier evaluation, Organizational climate, Work communication, Guests, Destinations, Generations of happiness, Collaborators.

Capítulo 1. Introducción

En la presente tesis se realiza una investigación que cuenta con dos ramas a investigar, como primer punto son las técnicas de evaluación a proveedores y clima laboral dentro de la empresa privada The Grand Mayan los cabos (Alianza Integral Turística S.A. DE C.V) este estudio tiene por objeto evaluar las diferentes técnicas de evaluación a proveedores.

Este trabajo tiene como objeto de estudio dos áreas principales, compras y almacén la segunda centrada en el área de recepción de mercancías bajo la dirección del Sr. Abel mata, para esta investigación tiene una duración de 3 meses, se encuentra dividida en 3 etapas, que a continuación se mencionan:

1. Detección de necesidades mediante la técnica de observación personal
2. Diseño de propuesta de capacitación
3. Evaluación del diseño de la capacitación

Las fuentes bibliográficas provienen de investigaciones actualizadas de preferencia medios electrónicos y sitios web de universidades del país y del extranjero. Todos los datos se recopilaron mediante el uso de la técnica de observación y encuestas a las personas encargadas de dicha área.

Este trabajo se comprende de los siguientes capítulos:

El primer capítulo se comprende con el estado del arte donde podemos encontrar referencias del estudio del proyecto basadas en investigaciones anteriores, donde se soporta la información de la tesis y se justifica, obtenida la información de artículos, revistas y libros electrónicos que gracias a ello se ha podido enriquecer el proyecto, anexando fuentes o referencias bibliográficas.

Dentro del apartado se podrá observar el planteamiento del problema establecido, para su análisis en conjunto con una pregunta de investigación para guiar el desarrollo del trabajo, por lo siguiente se diseña su objetivo general del proyecto, acompañado de los objetivos específicos los cuales se encargarán de resolver la pregunta de investigación, de la mano se anexa la definición de las variables que se utilizaron para lograr cumplir y medir los objetivos diseñados para este proyecto.

Dentro de este apartado se podrá visualizar la justificación del proyecto donde se muestran las razones por las cuales se eligió el proyecto, así como sus ventajas y el

impacto que tendrá dentro de la empresa, mostrando las limitaciones y alcances de la investigación donde se muestran las restricciones que se obtuvieron durante el desarrollo y hasta dónde quiere llegar el proyecto cual es el alcance que se pretende obtener con la elaboración del mismo.

Se muestra la historia de la empresa y toda su descripción, así como su giro, misión, visión y objetivos de la empresa información obtenida por medios bibliográficos y electrónicos de la empresa, también se observa el proceso de que realiza la empresa y hechos importantes, mercado al cual va dirigido y servicios especiales con los que cuenta.

El segundo capítulo hace mención a la metodología, este apartado tiene los pasos a seguir para el desarrollo del proyecto, llevándolo de la mano con sus alcances y objetivos, se muestran tablas para su mejor comprensión y apoyo se describe el tipo de técnica si es cualitativa o cuantitativas mostrando las metodologías utilizadas para la recolección de datos para la elaboración de la tesis, mostrando el lugar donde se va a realizar, tiempo que se ocupara para realizar el estudio y los elementos de estudio como son los colaboradores que serán analizados para la obtención de la muestra para la investigación.

El tercer capítulo Apartado en el cual se describe e incluyen los pasos y actividades realizadas para culminar el proyecto y obtener el cumplimiento de sus objetivos, mostrando tablas y los archivos e imágenes utilizadas para el término del proyecto siempre referenciando su lugar de origen.

Por último, se muestra el capítulo de resultados obtenidos de este proyecto y su análisis desarrollado conforme a los resultados obtenidos de acuerdo con la investigación, mostrando y recomendando a la empresa las ventajas obtenidas por desarrollar este tipo de evaluación, mostrando con hechos reales los resultados de la investigación y capacitación desarrollada.

1.1 Estado del Arte

Hoy en día las empresas deben concientizarse de que no basta con garantizar que se está ofreciendo un servicio excelente al huésped, una parte importante de todo el proceso en la empresa es sin duda los departamentos que tienen contacto con procesos externos que son los proveedores, dichos departamentos involucrados son Compras y almacén ya que son los que reciben, almacén y proporcionan los suministros, alimentos, materiales, bebidas entre otros para cumplir los objetivos de la empresa que es ofrecer un excelente servicio al cliente por lo que es de suma importancia contar con proveedores que sean confiables, permitan un buen desempeño del proceso en general, de la mano con una excelente comunicación y un clima laboral entre los departamentos involucrados.

La elección de proveedores es sistema crítico en la actividad de la cadena de suministro y a la competencia de las organizaciones. Sucesos como la transformación del comunismo en China, la negligencia de las políticas proteccionistas en Latinoamérica, la dispersión de las normas de comercio internacional y la propagación de acuerdos regionales, han fomentado cambios irrevocables en los canales de distribución e intercambio, comercialización mundial y sistemas de producción. Estos cambios han requerido una mayor atención a los vínculos externos de las empresas, en especial al manejo de sus proveedores (Wang, 2005)

Estudios recientes sugieren que organizaciones latinoamericanas no se encuentran libres de los efectos de estos eventos. El centro de gravedad de primordiales actividades de producción de bienes y servicios de alto rango se está moviendo a países de la región, lo que hace absoluto desarrollar o mejorar actividades eficientes para negociar la cadena de valor de las empresas. (Brenes, 2011)

Wal-Mart, Procter & Gamble y McDonald's son un ejemplo de empresas altamente potenciales que organizan excepcionalmente la selección y relación con sus proveedores como parte integral y fundamental del triunfo de sus estrategias tácticas. (Liu, 2010)

(Levary, 2008) menciona cómo un enfoque con dirección en paj se manejó para calificar proveedores extranjeros en un caso real de la industria (Ting, 2008) combinan paj con un modelo de programación matemática lineal y multi-objetivo que se usó para determinar que cantidades de compra a los proveedores (Özgen, 2008) combinaron múltiples objetivos en un modelo probabilístico para resolver el mismo problema (Yu,

2008)proponen un modelo que completa los principios de paj y programación matemática entera para modelar el trabajo de los proveedores, los resultados se utilizan para asignar las unidades de compra a los proveedores. Finalmente, (Mendoza, 2008) proponen un método de dos fases, en la primera etapa paj se emplea para disminuir la lista de proveedores y en la segunda la sistematización matemática se usa para conocer que cantidades de compra solicitar a los proveedores.

En la mayoría de las industrias manufactureras de clase mundial, el costo por materias primas y las piezas componentes de sus productos constituye la mayor de las inversiones realizadas, pues en algunas ocasiones llegan a representar hasta el 70% de costo del mismo. Por ello, el departamento de compras tiene una gran importancia en la reducción de costos totales de producción; una de las funciones que realizan frecuentemente es la selección de proveedores para todos los tipos de productos que ofrezca la empresa (Ghodsypour, 1998) (Barla, 2003) (Aksoy, 2011) la cual es una tarea difícil.

Con el objetivo de mostrar los principales atributos aplicados en el proceso de selección de proveedores, en la tabla 1 aparece un resumen que reporta (Güneri, 2011)Allí se lista un total de 30 atributos en la primera columna, ordenados de manera descendente en función del número total de citas que aparece en la última columna; de la letra A a la I se representa a los diferentes autores que han considerado ese atributo como importante. Se observa que tanto la calidad y la capacidad técnica y tecnológica usada son los atributos más evaluados, seguidos de la situación financiera y la capacidad de producción que tiene en sus instalaciones.

Atributos evaluados en proveedores

Atributos evaluados en proveedores

Criterios de selección	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total citas
Calidad	*	*	*	*	*	*	*		*	8
Capacidad técnica y tecnología usada	*		*	*	*	*	*	*	*	8
Posición y situación financiera	*		*	*	*	*	*		*	7
Instalaciones de producción y capacidad	*		*	*		*	*	*	*	7
Entrega	*	*		*		*		*	*	6
Flexibilidad y respuesta al cambio		*	*	*			*		*	5
Precio	*	*					*	*	*	5
Servicio post-venta	*					*		*		3
Cantidad de negocios anteriores	*					*	*			3
Facilidad para establecer comunicación		*					*		*	3
Gestión y organización	*		*	*						3
Sistemas de comunicación	*					*				2
Ubicación geográfica	*						*			2
Imagen e impresión en conversaciones	*		*							2
Historial de rendimiento	*						*			2
Cumplimiento de los procedimientos y disciplina	*			*						2
Acuerdos de reciprocidad	*					*				2
Garantías y políticas de reclamos	*							*		2
Cercanía de la relación comprador - vendedor					*				*	2
Reputación y posición en la industria	*								*	2
Actitud	*									1
Resolución de conflictos					*					1
Deseo de entablar negocios	*									1
Economía							*			1
Historial de conflictos laborales	*									1
Controles de operación	*									1
Capacidad de empaclado	*									1
Estabilidad política							*			1
Terrorismo							*			1
Ayudas de entrenamiento	*									1
Total	23	5	7	8	5	9	13	6	10	

Ilustración 1 Evaluación proveedores

Según los autores (Kamman y Bakker, 2004), una de las tendencias actuales que se deben considerar y que es de suma importancia es la selección de proveedores ya que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento; en consonancia con este planteamiento, (Vijay, 2006) y (Jae-Eun, C. y Brenda, S., 2008) afirman que las organizaciones no compiten solas, esto debido a que forman parte de una red dentro de la cual debe competir de forma colaborativa, con el objetivo de mejorar su calidad, entrega, rendimiento y comunicación mientras que simultáneamente reducen sus costos.

En este aspecto, (Zutshi, A. y Creed, A., 2009) plantean que la construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible en la industria es por ello por lo que es de vital importancia tener una comunicación y que en conjunto puedan cumplir sus objetivos.

Como lo abordaron estos distintos autores podemos ver que la relación cliente- proveedor es de importancia ya que de ello depende la productividad empresarial, es por ello que establecer criterios y evaluación de proveedores debe ser decisión de toda empresa.

(A, Amid, Ghodsypour, S. y O'Brien, 2006) Plantearon que dentro de la estrategia de aprovisionamiento se debe considerar el impacto de los proveedores en el alcance de los objetivos generales de la empresa, lo cual influye directamente en el aumento de su productividad y competitividad frente a los mercados.

Para el autor ((Araz, C. y Ozkarahan, I., 2007)) la selección y evaluación de proveedores se ha convertido cada vez más en un punto clave de la estrategia empresarial por su alto impacto competitivo. Por su parte los autores (Huang, S. y Keskar, H., 2007) plantea que el elemento fundamental para garantizar el éxito de una evaluación de proveedores se sustenta prestar mayor atención en aquellos criterios que responden a la estrategia y a los objetivos de la organización.

Todos estos puntos serán posible si se mantiene una buena comunicación entre cliente proveedor y exista un buen clima laboral entre los departamentos involucrados.

Compras: consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus abastecedores quienes constituyen las fuentes de

abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compras, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo el pago de los mismos. (BAILY, 1982)

La misión del comprador es localizar las mejores fuentes de aprovisionamiento para su empresa, seleccionando los mejores suministradores que cumplan con la calidad, precio y servicio de acuerdo con (Martínez, 1999).

Almacén: Proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semi elaborados, terminados as como el tratamiento e información de los datos generados. (H, 2013)

Según la revista (GROUP, 2014) El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para a la administración, la producción o a la venta de artículos o mercancías.

Como ya se mencionó anteriormente para poder tener una buena productividad organizacional se tiene que tener a los proveedores más confiables y eficientes, así mismo que los departamentos compras y almacén tengan una comunicación ya que de no ser así surgen problemas como mala facturación, mala entrega de mercancías no cumpliendo con las políticas, de ello pueden surgir problemas de administración como le sucede a The Grand Mayan.

A continuación, se detallan los conceptos de clima organizacional dentro de las empresas

Para (Álvarez, 2006) el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”. Por lo tanto, el autor hace mención que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

(Chiavenato, 1999) Se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de

motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

(Brunet, 2007) Menciona que en la psicología organizacional el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez por; no obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones, por lo que generalmente sus antecedentes se remontan a 2 escuelas que son subyacentes en los estudios relacionados con las variables: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista. Ambos enfoques consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio en el que los rodea, lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen.

Gran importancia con la que cuenta el desarrollo de un excelente clima da pauta al buen cumplimiento con sus objetivos de producción, objetivos estratégicos y objetivos generales de la empresa, teniendo una buena rotación y ambiente favorable para desempeñar un buen trabajo dentro de la organización, el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.” Según el autor (García Solarte, 2009)

Dentro del buen desarrollo de las actividades de trabajo el clima laboral se encarga de mostrar el estado en que se encuentra la empresa laborando y así poder brindar confianza o desconfianza a las personas y que ellos asuman un papel dentro de la empresa. Según (María, 2011) el aspecto psicológico del clima laboral refleja cómo se encuentra funcionando la organización lo que trae como consecuencia que el ambiente sea de confianza o temor e inseguridad. Por esta razón, la forma en que un individuo se comporte en su lugar de trabajo no depende nada más de su personalidad sino también de cómo percibe su clima de trabajo y los elementos que componen a la organización.

Por parte de la empresa se realiza un proceso de compra muy extenso el cual consta de una serie de 5 pasos donde se involucran a todos los departamentos de la empresa, donde los departamentos encargados de darle uso al producto o material para el desarrollo se ven involucrados en notificar al departamento de almacén la falta de algún insumo, posteriormente el almacenista por medio de una detección de necesidades se

comunica con compras mediante un requisición solicitando lo deseado, posteriormente el departamento de compras se encarga de realizar todo el proceso de compras siguiente.

Proceso de compra por parte de la empresa comprendía de las siguientes fases.

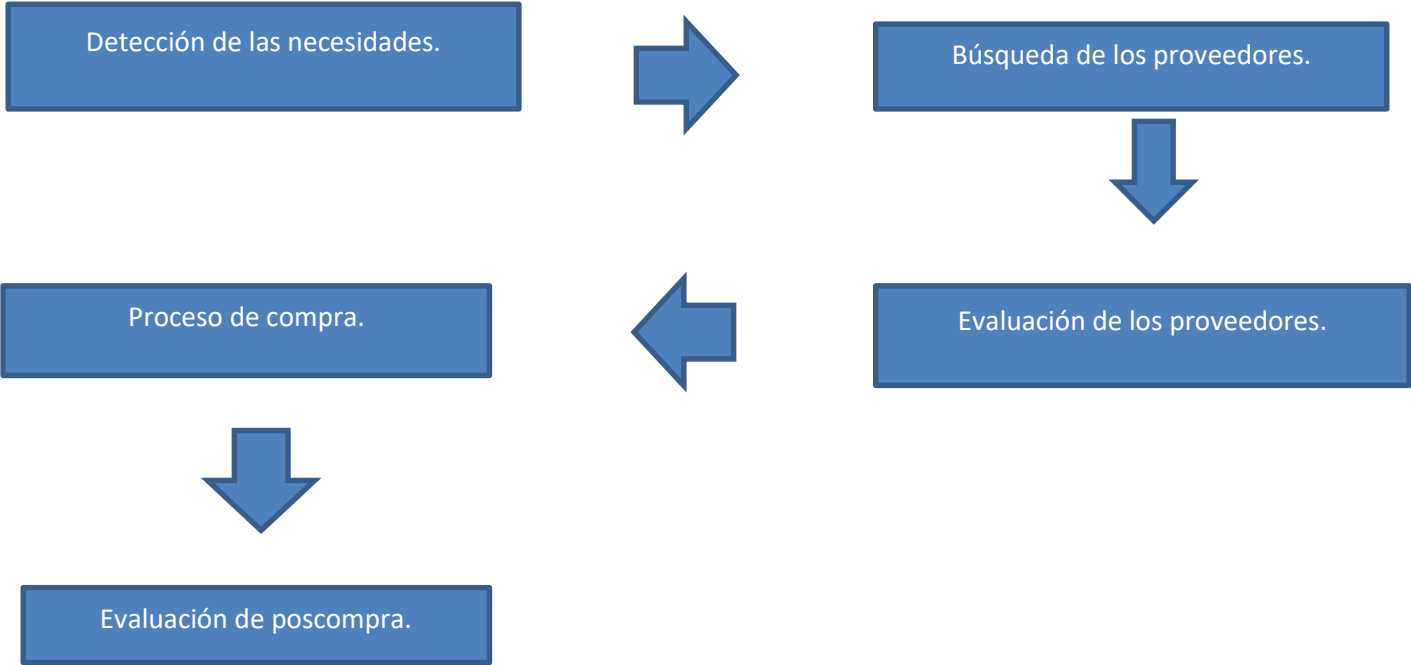


Ilustración 2 proceso de compra

Evaluación de proveedores para poder conocer cuáles son los proveedores que se encuentran mejor posicionados y así satisfacer los requisitos solicitados por la empresa tales como características del producto, el plazo y el precio, y lo más importante que se tenga una buena comunicación entre compras y proveedores para que no surjan problemas al entregar los suministros y se pueda agilizar los procesos en cuanto a papeles de alta al sistema de la empresa para ello es importante realizar el proceso de evaluación de proveedores. Es importante la evaluación de los proveedores de cada una de las empresas para poder tomar en cuenta cada detalle desde el momento que se les contacta, el envío de la cotización, la entrega del producto y el seguimiento postventa; ya que reducir la incertidumbre del servicio a la hora de tomar una decisión de compra en cuanto a tiempo de entrega, cantidades entregadas según especificaciones, etc. También, la dirección de la empresa debería considerar las acciones necesarias para mantener el adecuado desempeño de la organización para satisfacer a las partes interesadas en el caso de que falle el proveedor. (Trout, 2011)

1.2 Planteamiento del Problema

Hoy en día la comunicación dentro de una organización es de vital importancia para poder mantenerla de forma eficiente y productiva es por ello que cuando se rompe la comunicación entre dos o más departamentos se hace evidente de manera inmediata, como es el caso del departamento de almacén y compras, la mala comunicación que ha surgido con proveedores a principios del año 2018 debido a la nueva forma de facturación, atrasos al entregar los archivos electrónicos, así como incumplimiento a las especificaciones para entregar la mercancía.

Factores por el cual no se reciben las mercancías:

- No mandar correctamente el correo de la factura al jefe de recepción de almacén.
- No incluir orden de compra.
- No presentar factura en físico.
- Razón social errónea.
- Precios incorrectos en la factura a cordados en la orden de compra.

De no tomar medidas al respecto se crearán efectos negativos entre compañeros y los demás colaboradores, causando un mal clima laboral, así como baja productividad, desconfianza, desmotivación y hasta pérdida de clientes por insuficiencia de productos e insumos en los centros de servicio.

1.3 Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un curso durante 15 semanas para facilitar al personal de compras y almacén la comunicación con los proveedores mediante el uso eficiente de sus diversas herramientas de evaluación a proveedores y selección.

Objetivos específicos:

- Observar al personal para conocer cuáles son las causas por la que los proveedores tienen tantas fallas a la entrega de mercancía.

- Diseñar una capacitación al departamento de compras para reforzar sus conocimientos sobre el tema de evaluación a proveedores
- Realizar una encuesta a los colaboradores de jerarquía mayor para conocer la aceptación del diseño de la capacitación.

1.4 Pregunta de investigación

Con base al planteamiento de problema de la empresa The Grand Mayan se determinó que se debe de investigar cual es la mejor herramienta de diagnóstico de tal forma que se plantea la siguiente pregunta de investigación la cual proporciona dirección a la sucesiva propuesta de mejora.

¿Cuál es la mejor técnica de evaluación a proveedores que se puede implementar para el uso eficiente de los recursos con los cuales cuenta la empresa?

1.5 Definición de variables

Evaluación a proveedores: Técnicas adecuadas para la evaluación a proveedores de la empresa, (Huang, 2007)

Definición operacional: se investigará en diferentes fuentes para la elección de la herramienta más adecuada para el departamento.

Clima organizacional de acuerdo con (mendez, 2006)tiene un lugar importante en la gestión de las personas y en los últimos años tomado un rol principal con objeto de estudio de organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición de las técnicas.

Falta de comunicación dentro de los departamentos con los proveedores, técnicas a utilizar para el desarrollo de una buena comunicación laboral.

1.6 Determinación espacio temporal

Definición Espacial: La presente tesis se llevará a cabo en San Jose del cabo Baja california sur.

Definición Tiempo: Se realizará en un periodo de 12 semanas, correspondientes a los meses de Enero – Abril del 2018.

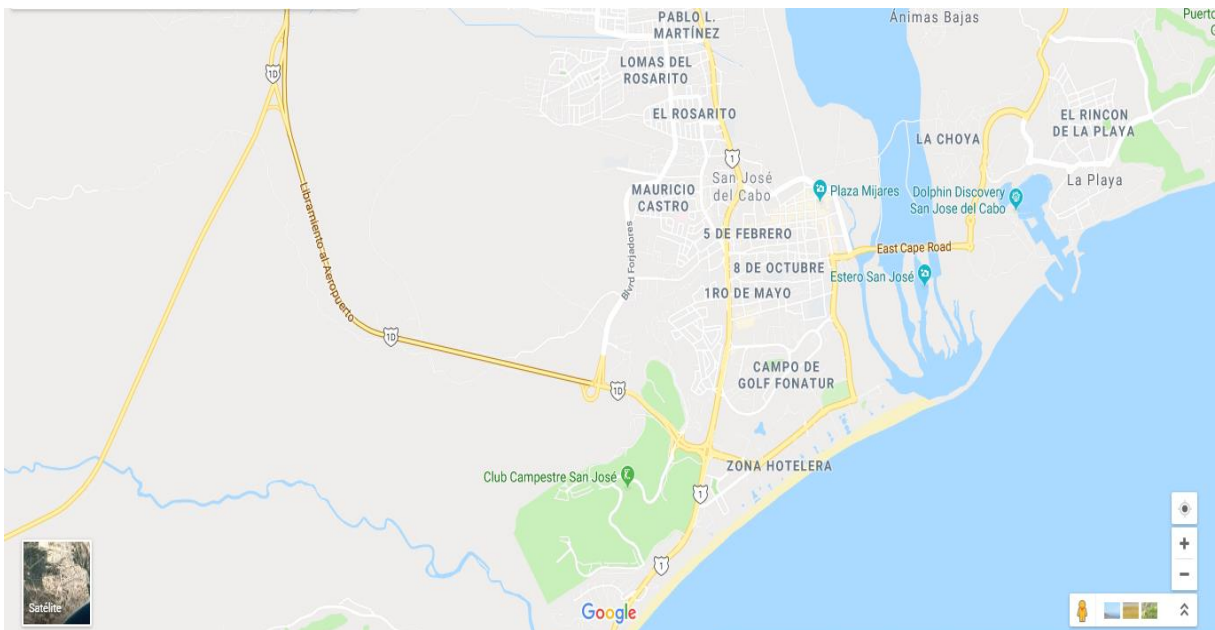


Ilustración 3 Definición espacial

1.7 Justificación del Proyecto

El sector privado que brinda el servicio de alojamiento y hospedaje dentro de la zona turística del estado de Baja California Sur, México, está creciendo rápidamente, por lo tanto, existe una gran competencia dentro de las ventas de este servicio.

La presente tesis presenta las ventajas del desarrollo del curso que podrán ayudar a los colaboradores para poder contribuir con el cumplimiento de las metas y objetivos que tiene planteados el hotel reforzando los conocimientos del personal, mostrando las principales ventajas:

- Facilidad de entrega de productos e insumos para la empresa.
- Entregas en tiempo y forma.
- Documentos completos y total legibilidad.
- Seguimiento de entrada al almacén.
- Trato cordial y amable a los proveedores.
- Excelente clima laboral entre ambos departamentos.
- Buena comunicación entre colaboradores
- Información confiable.

Estas son algunas de las ventajas de las cuales va ayudar este curso, para fortalecer la relación entre ambos departamentos y evitar situaciones desagradables.

1.8 Limitaciones y Alcances

Limitaciones 1.8.1

Dentro de las limitaciones principales para la realización se encuentra el difícil acceso a la información debido a políticas internas. A continuación, se describen

- Restringido acceso a documentos oficiales de la empresa (políticas de la empresa)
- Prohibido el uso de celular para fotografías dentro de las instalaciones (políticas de la empresa)
- Poca disposición para entrevista por parte del gerente de compras (agenda de trabajo saturada)
- Jornada laboral de 10 horas
- Falta de información de datos de proveedores

Alcances 1.8.2

El presente proyecto tiene como alcance el estudio sobre la evaluación a proveedores y clima laboral dentro del desarrollo de san jose del cabo que lleva como nombre The Grand Mayan.

La investigación abarca únicamente a los departamentos de compras, almacén y la relación que tienen con los proveedores de la empresa.

1.9 La Empresa



Fundado en 1974 con un pequeño hotel en Mazatlán, Grupo Vidanta se ha expandido sin cesar hasta llegar a ser reconocido en el mundo entero como un líder visionario en el desarrollo y operación de destino vacacionales, hoteles resort, campos de golf, bienes raíces, infraestructura turística y entretenimiento.

La marca de destinos vacacionales Grupo Vidanta, Vidanta, cuenta ahora con una impresionante cartera de destinos vacacionales y enormes hoteles resort bajo el concepto de membresía a lo largo de las playas más codiciadas de México: Nuevo Vallarta, Riviera Maya, Los Cabos, Acapulco, Puerto peñasco, Puerto Vallarta y Mazatlán. En los destinos Vidanta los huéspedes se alojan en nuestros hoteles resort de lujo Grand Luxxe, The Grand Bliss, The Grand Mayan, The Bliss, Mayan Palace, Ocean Breeze y Sea Garden.



Ilustración 5 logotipo vidanta

Tenemos varios complejos más en fase de desarrollo. La historia de Grupo Vidanta se remonta a 1974, cuando un equipo de jóvenes empresarios abrió un pequeño hotel en Mazatlán llamado paraíso Mazatlán. El sueño creció años atrás año con nuevos hoteles y destinos turísticos. Respondiendo acertadamente a las demandas del mercado y siendo pioneros en el desarrollo de enormes destinos turísticos, Grupo Vidanta se ha convertido en el principal desarrollador de propiedades resort de lujo en América Latina.

Los Resorts de Playa más Extraordinarios del Mundo

Perfeccionamos el concepto de vacaciones de lujo para usted. Bienvenido al mundo Vidanta, una colección de lujosos resorts ubicados en siete de los destinos más hermosos de México. Con amenidades de la más alta calidad, alojamientos llenos de comodidad ideales para disfrutar con toda la familia y la mejor atención a huéspedes en México, no hay nada como unas vacaciones en Vidanta.

Los Destinos Vidanta

A través de los años, Vidanta se ha convertido en el mejor complejo de lujo en México cultivando cuidadosamente una colección de destinos en donde las familias de todo el mundo pueden pasar su tiempo explorando, relajándose y creando recuerdos juntos. Estos resorts son conocidos como los siete destinos de Vidanta—únicos en belleza y encanto individualmente— pero todos unidos en su alta calidad.

CRONOLOGÍA.

1974. El sueño comienza inicia la construcción de paraíso Mazatlán.

1975. Paraíso Mazatlán inicia operaciones.

1979. Comienza la construcción de paraíso del mar en Mazatlán.

1980. Abre paraíso del mar en Mazatlán.

1984. Abre el resort costa brava (que más tarde se convirtió en Sea Garden Mazatlán)

1986. Abre vida el Puerto Vallarta.

1988. Comienza la construcción de mayan palace Acapulco.

- 1992.** Abre mayan Palace Acapulco como el primer hotel de 5 estrellas de la compañía.
- 1993.** El concepto de bienes raíces Mayan Island Se establece en Acapulco, Vendiendo más de 2500 condominios y villas.
- 1996.** Abre Sea Garden Acapulco, Comienza la construcción de Mayan Palace Nuevo Vallarta.
- 1997.** Inicia la construcción de Mayan Palace Puerto Vallarta, Abren Mayan palace Nuevo Vallarta.
- 1998.** Vidafel Puerto Vallarta se convierte en Mayan Palace Puerto Vallarta y abre con un rating de 5 estrellas.
- 2001.** Abre Mayan Palace Riviera Maya. Inicia la construcción de Mayan Palace Puerto Peñasco.
- 2003.** The Grand Mayan Riviera Maya, Sea Garden, Nuevo Vallarta y Mayan Palace Puerto Peñasco abren sus puertas.
- 2004.** Abre The Grand Mayan Nuevo Vallarta.
- 2005.** The Mayan Country Club abre en los cabos, La fundación de Vidanta es Fundada.
- 2007.** Abre The Grand Mayan Los Cabos y Mayan Palace Mazatlán.
- 2008.** Abre el santuario mayan (una exclusiva área de alberca) en rivera maya y comienza la construcción de Gran luxxe Nuevo Vallarta.
- 2009.** Mayan resort cambia el nombre de grupo vidanta. Abre mayan palace puerto peñasco.
- 2010.** Vidanta Vacations lanza el club de destinos que ofrece membresías a todas las marcas de hoteles. Abre gran luxxe Riviera mayan y Nuevo Vallarta.
- 2011.** Abre Grand Luxxe Punta en Nuevo Vallarta. Abre Grand luxxe torre 2 y The bliss en Riviera maya.
- 2012.** Abre Grand Luxxe torre 3 Nuevo Vallarta. Abre The Grand Bliss Riviera Maya.
- 2013.** La compañía de Resort Grupo Vidanta es nombrado Vidanta.

Abre Grand Luxxe Torres Spa en Nuevo Vallarta Y Riviera Maya.

Se funda la fundación Delia Moran en Nuevo Vallarta.

2014. Grupo vidanta celebra 40 años de felicidad. Grupo vidanta se asocia con grupo Cirque Dúo Soleil Para debutar con Joya en vidanta Riviera Maya en el teatro Cirque du soleil.

2015. Abre Torre Grand luxxe Residencia en nuevo Vallarta.

Abre The Grand mayan puerto peñasco.

Comienza la construcción de The par en vidanta Nuevo Vallarta en colaboración de Cirque du Soleil.

2016. Abre campo de golf Norman signatura en Nuevo Vallarta.

2018. Apertura de 4 centros de consumo en vidanta los cabos



Ilustración 7 Entrada hakkasam posicionamiento



Ilustración 6 Filosofía

FILOSOFÍA.

Vivimos y operamos nuestros resorts con la creencia de que la felicidad es una experiencia duradera, un estilo de vida inspirado en bondad, belleza y respeto, día tras día. Ofrecemos un ambiente único, fusión naturaleza y lujo que complazca a cada uno de nuestros clientes con gracia, generosidad y cuidado único; invitándole a regresar una y otra vez.

MISIÓN. Crear muchos ideales para vacacionar; lugares donde se compartan momentos llenos de alegría y armonía; inspirando generaciones de felicidad.



Ilustración 8 MISIÓN

VISIÓN. Inspirar generaciones de felicidad, creando lo extraordinario.



Ilustración 9 Visión

VALORES.

RESPECTO POR NUESTRA GENTE.

Tratamos a nuestros colaboradores de la misma manera en la que queremos que ellos traten a nuestros clientes: Con respeto y con el compromiso de su felicidad.

Creando un ambiente de respeto, donde la excelencia es premiada, donde cada persona puede crecer y esforzarse, les damos la oportunidad de vivir una vida feliz, productiva y satisfactoria.



Ilustración 10 valor respeto

RESPECTO POR EL MEDIO AMBIENTE.

Reemplazamos lo que tomamos, plantamos lo que recolectamos, preservamos los recursos naturaleza y valoramos todos aquello que nos rodea. Respetamos el equilibrio entre la vida, el desarrollo de la empresa y las comunidades donde operamos.



Ilustración 11 valor respeto medio ambiente

RESPECTO POR NUESTROS HUÉSPEDES.

Valoramos el esfuerzo de nuestros clientes y sus familias, así como el tiempo que pasan con nosotros.

Trabajamos incansablemente para brindarles experiencias únicas de felicidad, nos anticipamos a sus necesidades y superamos sus expectativas, siempre con una sonrisa.



Ilustración 12 Destinos

NUESTROS DESTINOS.

Nuestros resorts están ubicados en Puerto Peñasco, Los Cabos, Mazatlán, Nuevo Vallarta, Puerto Vallarta, Acapulco Y Riviera Maya, con miles de hectáreas en las mejores playas del país, con seis marcas de lujo en México desde sonora hasta Quintana Roo.

ANÁLISIS FODA DEL HOTEL THE GRAND MAYAN LOS CABO.

Tabla de análisis foda, el cual ayuda a conocer los puntos internos y externos de la empresa como lo cual son fortalezas y debilidades como así mismo las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.

Tabla 1 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros. • Buena atención al cliente. • Suficiente capital de trabajo. • Trabajadores identificados con la empresa. • Excelente ubicación. • Certificaciones al nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante • Entretenimiento aclamado internacionalmente. • Experiencias gastronómicas de clase mundial • Nuevos inversionistas. • Aumento del dólar. • Economía estable.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal • Poco espacio para departamentos como almacén. • Carencia de técnicas de selección del personal. • Espacio pequeño de comedor. • Mala comunicación entre los departamentos compra, almacén y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en la playa. • Entrada de nuevos competidores con costos más bajos. • Aumento del crimen organizado dentro del estado y país. • Mala zona geográfica en temporada de huracanes.

Diagnóstico

Se realizó un análisis situacional de la empresa con ayuda de la matriz foda en el cual nos da a conocer los factores internos y externos que es de gran apoyo saber para la realización de la tesis.

Cuenta con colaboradores que están comprometidos con la empresa, además de tener una excelente ubicación y una visión hacia el futuro muy concreta y clara, todo esto los ha llevado a posicionarse como un hotel de 4 diamantes y reconocido internacionalmente; Son muchas las oportunidades que tiene de expandirse aún más son enormes ya que cuenta con convenios internacionales como lo es el cirque do esolei y grupo Hakkasan que han invertido recientemente en la empresa dándole un enfoque distinto.

Las debilidades de la empresa es la falta de comunicación con ciertos departamentos y la alta rotación de personal por falta de técnicas adecuadas lo que provoca un gasto innecesario en inducción; La inseguridad del país una amenaza muy fuerte para la empresa ya que trae como resultado que las playas no sean tan seguras para los turistas y tiende a bajar el nivel de turismo todo causado por los crímenes reciente mente realizados en la zona.



Ilustración 13 Hakkasan group

Organización de la tesina.

Tabla 2 Organización

ORGANIZACIÓN DE LA TESIS				
ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
MARCO CONTEXTUAL: se redactará una pequeña historia de la empresa, su giro, misión, visión y se anexará un análisis interno y externo.				
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Se planteará formal mente la idea de investigación.				
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: Se planteará la relación que existe entre dos o más variables, lo que se requiere investigar y lograr.				
OBJETIVOS: Nos ayudara a tener una idea de lo que lograremos al final de la tesis, dándonos explicaciones tentativas.				
JUSTIFICACIÓN: Mostrar el por qué hacemos este proyecto y así mismo mostrar las ventajas del mismo.				

ESTADO DEL ARTE: En esta parte se fundamentará que se ha obtenido información suficiente para emprender dicha tesis.				
METODOLOGÍA: Se presentan métodos y técnicas para realizar la tesis.				
DESARROLLO DEL PROYECTO: Se presenta la propuesta del desglose de la investigación.				
RESULTADOS Y CONCLUSIONES: Se resaltarán los objetivos alcanzados, las limitaciones encontradas y las aportaciones.				

Capítulo 2. Metodología

En la presente tesis se realizará una investigación cualitativa el “enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluyen una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos”. (Grinnell, 1997)

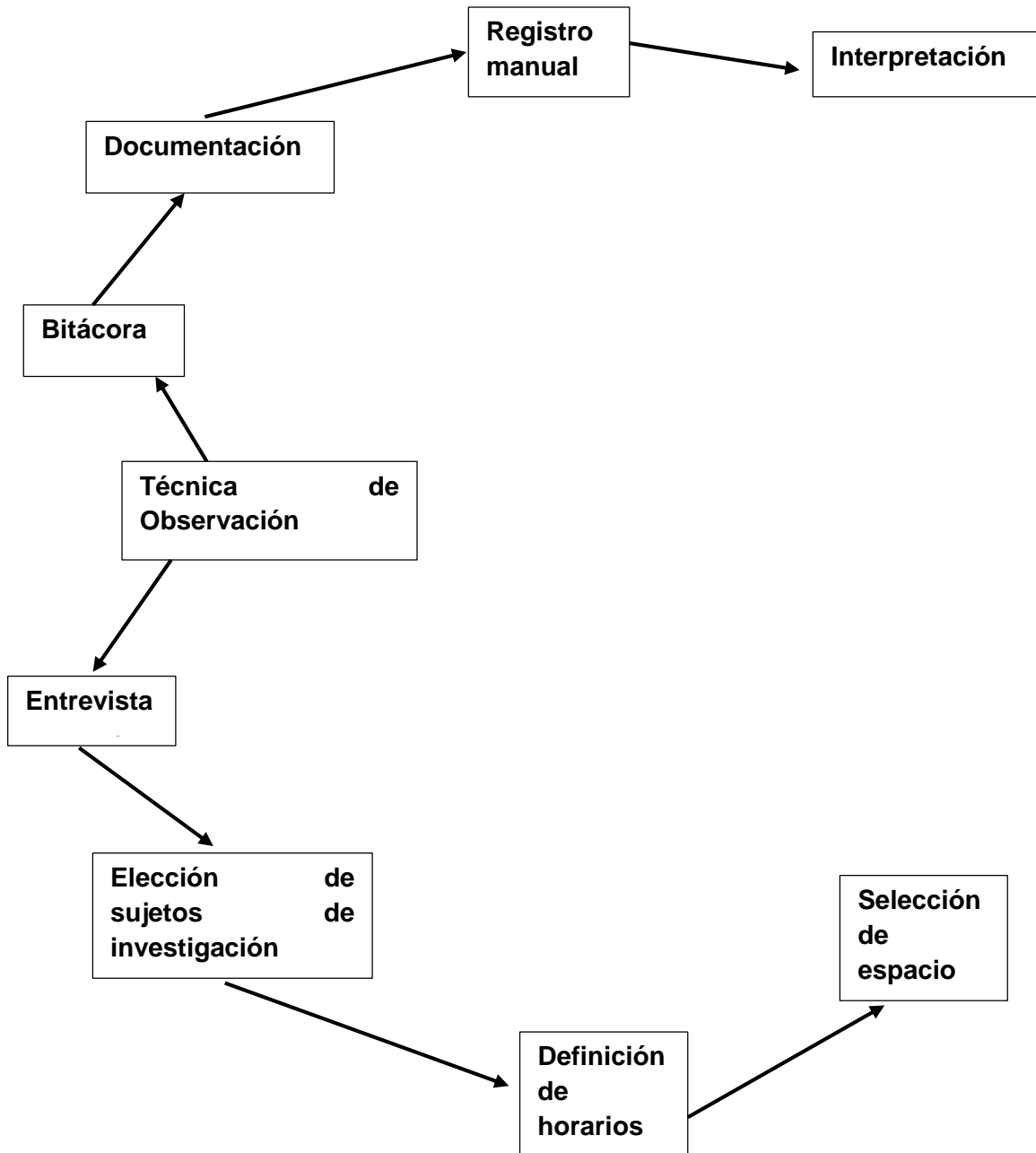


Ilustración 14 Metodología Técnica Observación

Los datos para la detección de necesidades se lograrán recolectar mediante la técnica de observación. “La observación participante es una técnica que consiste en participar en la vida normal de la comunidad, observando las actividades cotidianas de la gente que en ella vive, y obteniendo una visión desde adentro de la situación; es decir, comprendiendo las razones y el significado de las costumbres y prácticas, tal y como los individuos y grupos estudiados las entienden”. (MALINOWSKI, 2009) dicha técnica será aplicada en los dos departamento Compras y Almacén con duración de 4 semana una registrando las observaciones en una bitácora por semana.

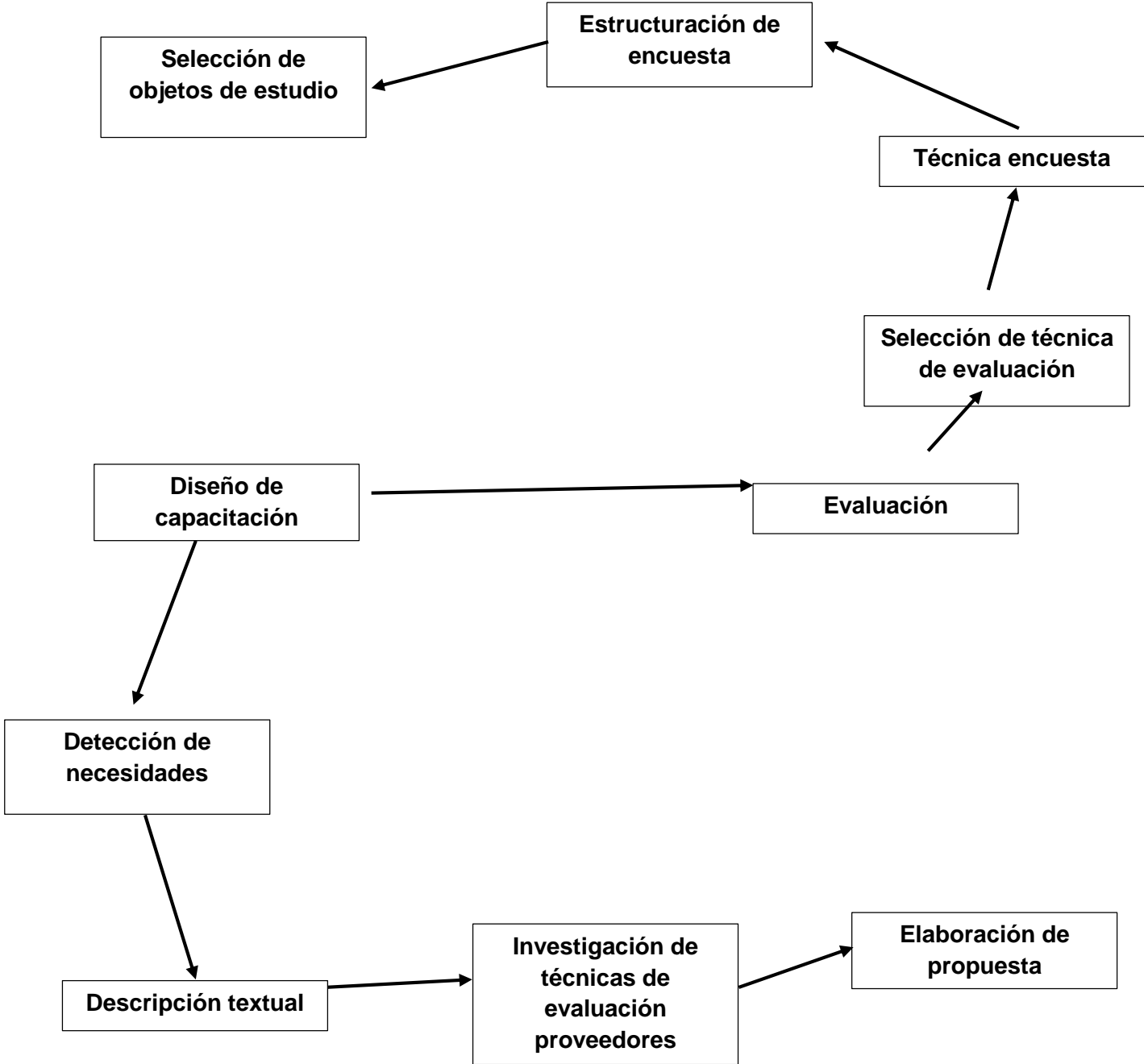


Ilustración 15 Metodología capacitación, evaluación

“Entrevista estructurada/libre Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados”. (gultet, 1999) esta entrevista será realizada al Gerente de Almacén en el lapso que se lleve a cabo la detección de necesidades

Como segundo punto se realizará el diseño de capacitación al talento humano de los departamentos de compras y almacén de la empresa The Grand Mayan con el objetivo de mejorar la elección de proveedores mediante el uso eficiente de sus herramientas, todo con el fin de resolver dichos problemas que surgen entre estos dos departamentos, dicho diseño se realizará durante 4 semanas.

Como tercer punto se realizará una encuesta a los colaboradores de jerarquía mayor para conocer la aceptación del diseño de la capacitación y de ello realizar el último punto los colaboradores son:

- Guillermo Báez – Contralor
- Alejandra Calderón – Gerente de compras
- Pedro Flores – Gerente de Almacén

La encuesta contendrá:

- Título
- Objetivo
- Indicaciones
- despedida

El cual se llevará a cabo durante 1 semana

Como último punto se realizará la propuesta de implementación de la capacitación con todos los puntos a cubrir las personas que serán capacitados son 5 colaboradores del departamento de compras y 2 de almacén.

Capítulo 3. Desarrollo del proyecto

Detección de las necesidades

Nombre de la técnica

- ✓ Técnica de Observación
- ✓ Entrevista

Descripción textual

A continuación, se muestra los pasos que se llevaron a cabo la realización de la propuesta y la detección de necesidades dentro de la empresa.

Actividad	Tiempo	Costo
Personal encargado de observar y de entrevista se dirige hacia el área a investigar	2 minutos	\$0.00
Determinar área para observación	15 minutos	\$0.00
Observación al personal	3 horas	\$0.00
Elección personal para la entrevista	15 minutos	\$0.00
Realizar entrevista	1 hora	\$0.00
Al termino de aplicar las dos técnicas detección de necesidades se pide al gerente agregar algún punto en especial para añadir a la capacitación	25 minutos	\$0.00
El personal encargado realiza un cuidadoso y estricto análisis de lo observado para poder determinar el punto a capacitar.	1 hora	\$0.00
Se presenta la propuesta al personal encargado para poder proseguir con el proyecto.	30 minutos	\$0.00

Tabla 3 Descripción Textual

Técnica de observación

A continuación, se muestran las bitácoras las cuales ayudaron a la recolección de datos durante la aplicación de la técnica de observación con duración de 4 semanas teniendo 2 días de descanso que son martes y jueves teniendo un total de estudio de 10 horas durante la semana, estudiando a los dos departamentos involucrados.

Nombre del observador	José Miguel Contreras Malagón	Fecha:	08/01/2018
	Semana:	1	Tiempo de observación: 10 horas
Área que observar	Recepción de mercancías (Almacén)		
Nombre del colaborador	Abel Mata		
Puesto	Jefe de recepción de mercancías		
Día	Comentarios		
Lunes	<p>El primer día se realiza la observación a las 7:00 AM con el inicio de labores con el compañero Abel el cual indica los procedimientos a seguir para la recepción de fruta y verdura y nos explica el proceso de recepción el cual maneja el hotel.</p> <p>Llega el primer proveedor como todas las mañanas llega el proveedor de frutas y verduras persona ya con una gran experiencia en la entrega de esta mercancía la cual tiene una gran antigüedad haciendo la entrega para la empresa.</p> <p>Posterior mente se comienza con el proceso de recepción como primer punto la revisión de que los formatos digitales de facturación se encuentren dentro de los correos.</p> <p>Después se pasa a verificar el peso y calidad de cada producto, para posteriormente pasar al lavado y entrega de mercancía a cada centro de consumo correspondiente.</p>		
Martes	Descanso		
Miércoles	<p>Se comienza la observación de la recepción de mercancías de fruta y verdura no teniendo ninguna inconveniencia en la recepción.</p> <p>Por segundo punto se pasó a la explicación del procedimiento de dar de alta la mercancía recibida en el sistema.</p> <p>Abel explica la importancia de la calibración del termómetro para la revisión de las cámaras de refrigeración encargadas de llevar la mercancía.</p> <p>Llega el primer proveedor de comnor encargado de repartir todos los lácteos y carnes frías, en el cual se observa que su empresa no cumple con las indicaciones necesarias para la recepción de mercancías al cual no mando los documentos digitales al correo de recepción de almacén.</p> <p>Segunda observación con el proveedor Proriego, encargado de entregar todos los materiales de jardinería, le falta documentos en sistema, más la corrección de documentos por mala forma de pago de acuerdo con los convenios establecidos con la empresa.</p>		
Jueves	Descanso		

Viernes	El viernes se observó al primer proveedor que llegó fue el de ziracua encargado de fruta y verduras teniendo como problema la falta de documentos digitales en el correo, Durante el día se recibieron diferentes proveedores uss food, comnor, vinos de américa, cava del Duero, teniendo en común la falta de documentos en el sistema			
Nombre del observador	José Miguel Contreras Malagón	Fecha:	15/01/2018	
	Semana:	2	Tiempo de observación:	10 horas
Área que observar	Recepción de mercancías (Almacén) Departamento de compras			
Nombre del colaborador	Abel Mata Alberto Manuel Guillermo			
Puesto	Jefe de recepción de mercancías Auxiliar de compras			
Día	Comentarios			
Lunes	Se inicia con la recepción de mercancías del proveedor ziracua, obteniendo excelentes resultados. La recepción de los proveedores fue muy extensa y un poco complicada ya que la mayoría de los proveedores tenía como error la falta de documentos en el sistema, mal dirección fiscal, método de pago erróneo. Por lo anterior se decide observar para el siguiente día el departamento de compras para conocer su trabajo ya que el compañero Abel no tiene tal contacto con los proveedores para poder hacerle llegar la falla que están representando.			
Martes	Descanso			
Miércoles	Recibimiento del proveedor sargazo detectando la falta de método de pago y errónea dirección fiscal, pasando a la observación del área de trabajo de los compañeros de compras. Se observa un clima de trabajo agradable, pero con poco compromiso por parte de los colaboradores ya que ellos cuentan con un horario de entrada a las 9:00 am y no son puntuales y no se encuentran en su área de trabajo correspondiente. Se observa que no se tiene una buena comunicación con los proveedores ya que algunos no cumplen con el reglamento de la empresa.			
Jueves	Descanso			
Viernes	Para terminar la semana se observa la recepción de mercancía a distintos proveedores unos de frecuencia mayor y otros nuevos por lo cual se detectan fallas en falta de documentos en el sistema, método de pago erróneo y horarios incorrectos a la hora de entrega.			

Tabla 4 Bitácora semana 1 y 2

Nombre del observador	José Miguel Contreras Malagón	Fecha:	22/01/2018
	Semana:	3	Tiempo de observación: 10 horas
Área que observar	Recepción de mercancías (Almacén)		
Nombre del colaborador	Abel Mata		
Puesto	Jefe de recepción de mercancías		
Día	Comentarios		
Lunes	<p>Se inicia con la recepción de mercancía habitual de fruta y verdura la cual cumple con todos los lineamientos que tiene la empresa, más tarde se reciben los proveedores valle hermanos los cuales carecen de documentación electrónica dentro del sistema la cual hace retardarse el proceso de recepción</p> <p>Se observa que el señor Abel se comunica con el departamento de compras para pedirles de favor que se comuniquen con los proveedores para recordarles de los requisitos mínimos para poder realizar la recepción de su mercancía cuales son importantes para poder dar de alta en el sistema y poder pagar al proveedor en días próximos.</p>		
Martes	Descanso		
Miércoles	<p>Observando el departamento de compras se detecta la falta de una técnica de evaluación correcta ya que algunos proveedores son solicitados al momento por la falta de producto en proveedores de confianza y los cuales no cumplen con los lineamientos que establece la empresa o muestran comportamiento inadecuado a la hora de la entrega de mercancía.</p>		
Jueves	Descanso		
Viernes	<p>Se observa ambos departamentos y siguen ocurriendo las mismas fallas teniendo frecuentes repeticiones de los errores siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de documentos digitales Datos erróneos (RFC, dirección fiscal, método de pago) Entrega en fuera de horario establecido No portar con identificación de la empresa Mal comportamiento dentro de las instalaciones Poca disposición de tiempo Falta de orden de compra No existencia de juego de copias para la firma y sello de la empresa. 		

Tabla 5 Bitácora semana 3

Nombre del observador	José Miguel Contreras Malagón	Fecha:	29/01/2018
	Semana:	4	Tiempo de observación: 10 horas
Área que observar	Recepción de mercancías (Almacén) Departamento de compras		
Nombre del colaborador	Abel Mata Alberto Manuel Guillermo		
Puesto	Jefe de recepción de mercancías Auxiliar de compras		
Día	Comentarios		
Lunes	Se observo proveedores habituales para la empresa los cuales a pesar de saber los lineamientos de la empresa siguen teniendo las mismas fallas mencionadas días anteriores por lo cual se empieza a observar mal cumplimiento por parte de ellos y falta de responsabilidad.		
Martes	Descanso		
Miércoles	Se observa el departamento de compras los cuales cumple en cada correo o contacto que tienen con los proveedores les informan los requisitos necesarios para poder recibir sus productos en tiempo y forma y no tener ninguna dificultad por lo cual no se entiende el motivo por que sigue existiendo la misma falla.		
Jueves	Descanso		
Viernes	Para el ultimo día se observa parte de la recepción de mercancías dentro del almacén y el departamento de compras detectando los mismos problemas que se han tenido anteriormente la falta de interés por parte de los proveedores.		

Tabla 6 Bitácora semana 4

Entrevista no estructurada / abierta

Estructura de entrevista que será aplicada al gerente del departamento de almacén la cual ayudara a conocer su punto de vista sobre la técnica de observación aplicada durante cuatro semanas del mes de enero donde fueron detectados una serie de problemas los cuales son causa de los atrasos para el proceso de recepción de mercancías dentro del almacén.

Diseño de Capacitación

Área por capacitar

- ✓ Departamento de compras
- ✓ Jefe de recepción de mercancías

Problema por resolver

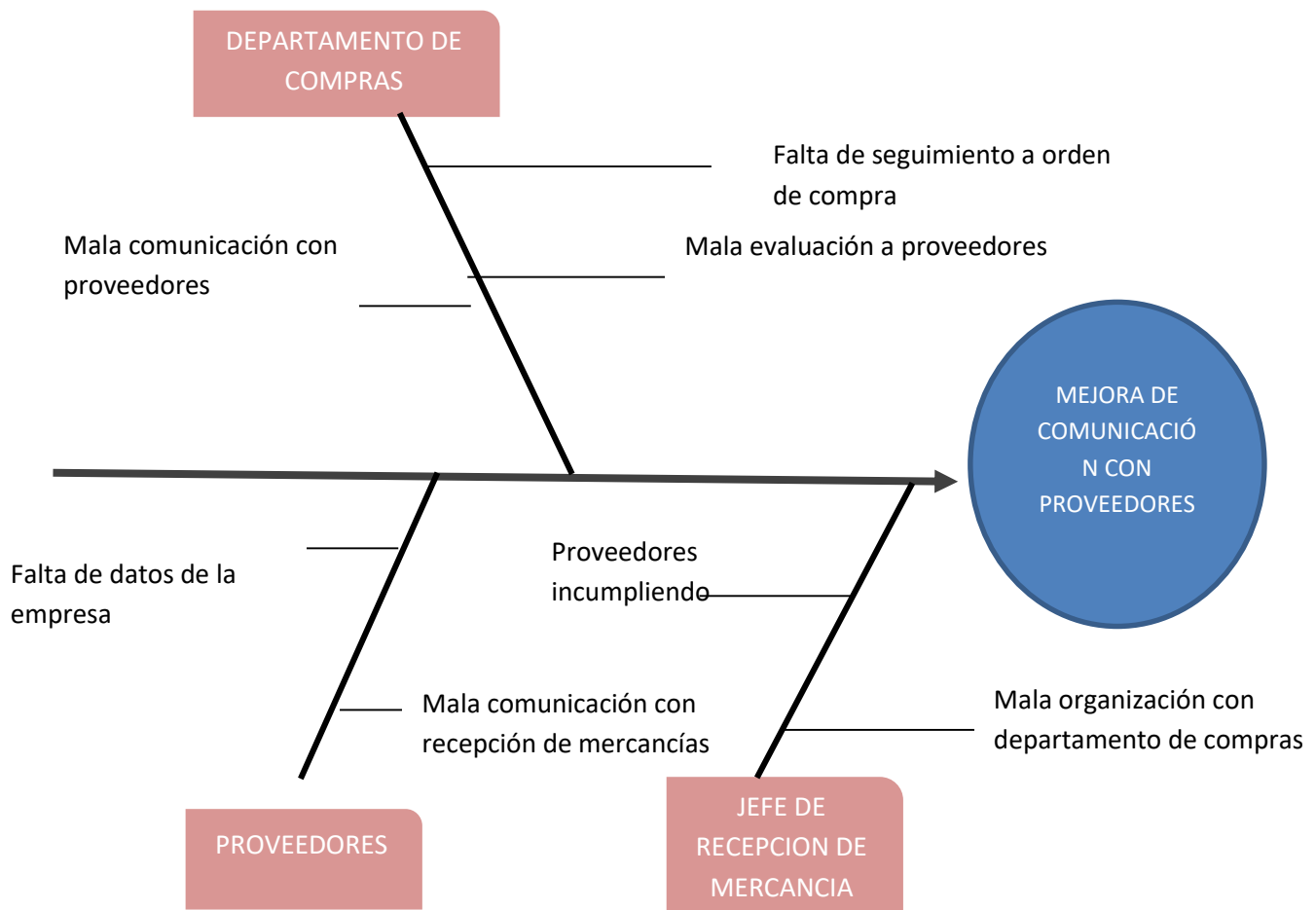


Ilustración 16 Problema a resolver

Objetivo general del diseño de capacitación

Capacitar al talento humano de los departamentos de compras y almacén de la empresa The Grand Mayan con el objetivo de mejorar la elección de proveedores a través de una capacitación impartida durante el mes de marzo del 2018.

Objetivos específicos

- Difundir conocimientos sobre técnicas de evaluación a proveedores que permitan la elección efectiva para la empresa.
- Proveer la buena conducta y clima laboral tanto entre ambos departamentos al igual con los proveedores.

Justificación

Solemos escuchar o leer, sobre lo importante que es mantener una buena comunicación, ya sea en el ámbito laboral, familiar, social o de pareja. Pero ¿tenemos en cuenta todo lo que conlleva el proceso de comunicación?

No siempre encontramos las palabras precisas, la forma de hacernos entender o de transmitir aquello que deseamos transmitir, incluso de transformar en palabras lo que pensamos o sentimos. A menudo, nos resulta todo un desafío. Incluso, a veces, consideramos que no somos nosotros, sino nuestro interlocutor el que pone una barrera para que no le llegue nuestro mensaje.

Por ello es muy importante la buena relación y comunicación en una empresa para no generar barreras de comunicación y llegar a conflictos creados por la mala comunicación dentro de ella, para lograr el objetivo es trabajo de los departamentos interesados, así mismo como es el caso de la empresa con la relación que tienen con los proveedores, es de gran importancia que un departamento de compras tenga la buena comunicación con los proveedores ya que ellos se encargan de surtir todos lo necesario para el desarrollo del servicio que ofrece la empresa, por lo tanto en ellos esta poder entregar las mercancías en tiempo y forma, excelente estado, con buena calidad y a un buen precio, también el departamento de

compras tiene la labor de generar órdenes de compra correctas para ello debe de existir una excelente comunicación con todos los departamentos de la empresa.

El departamento de almacén tiene la responsabilidad de recibir, almacenar y distribuir todos los productos que lleguen a la empresa debe de verificar que todo llegue en tiempo y forma cotejar la orden de compra con la facturación electrónica y contar con todos los archivos electrónicos para su ingreso al almacén, por lo cual se solicita a los proveedores llevar la documentación correcta y en tiempo y forma solicitada para no generar ningún problema o atraso para la recepción de la mercancía y así mismo no atrasar el servicio que brinda la empresa.

Estrategias generales

Para las empresas de servicio la correcta atención al cliente es en gran parte la razón de su éxito, para poder brindar un excelente servicio se debe de tener todos los productos que comprendan y se han de gran utilidad para el desempeño del servicio.

Esta capacitación va dirigida para los departamentos involucrados con el recibimiento y compra de productos para la empresa para hacer uso correcto de técnicas de evaluación a proveedores y el buen desempeño de clima laboral dentro de los departamentos.

Nombre de la capacitación:

Técnicas de evaluación y selección a proveedores con buena comunicación.

Perfil del participante:

Capital humano del departamento de almacén

Puesto: Recepcionista de mercancías

Experiencia: 10 años

Puesto: auxiliar de compras.

Experiencia: 3 años

Número de participantes:

4 colaboradores de compras.

1 recepcionista de mercancía

Capacitador:

IDE. JOSE MIGUEL CONTRERAS MALAGON

Ubicación:



Ilustración 17 Ubicación

Boulevard San José s/n, Lote 12, Colonia Campo de Golf, 23400 San José del Cabo, B.C.S.

Contenido Temático

CALENDARIO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN					
	Semana 1 Introducción a la capacitación	Semana 2 Técnicas de evaluación	Semana 3 clima organizacional	Semana 4 Evaluación	
Lunes	Definición de compras Y sus objetivos Definición de almacén y sus objetivos	Gestión de proveedores y evaluación	Definición de clima organizacional Ventajas y desventajas	viernes	Evaluación de la capacitación y retroalimentación
Miércoles	Políticas y reglas de la empresa con los proveedores	Tipos de evaluación a proveedores	Tipos de clima organizacional		
Viernes	Creación de nuevo reglamento y políticas de privacidad para los proveedores	Diseño de nueva selección de proveedores	Estipulación de diseño del clima laboral dentro de la empresa		

Tabla 7 calendario de actividades

Desglose del contenido:

Definición del departamento de compras: durante este primer apartado se mostrará la definición e importancia del departamento, mostrando las ventajas de manejar y tener un buen desarrollo de esta área de acuerdo con (EAE BUSSINES SCHOOL, 2017) La gestión de compras es un departamento responsable de la buena organización para realizar con éxito las actividades de compras. La gestión del departamento de compras asegura que todos los bienes, servicios e inventario necesarios para la operación del negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes de cualquier empresa; asimismo, también es responsable de controlar el costo de los bienes adquiridos, los niveles de inventario y debe ser capaz de desarrollar una buena negociación con proveedores.

Objetivos principales del departamento de compras es reducir costos administrar el costo de los bienes de la organización es parte fundamental de la gestión de compras, ya que

poder obtener bajos costos puede aumentar la productividad y poder generar más ingresos a la empresa a un menor costo.

Buscar proveedores 100% confiables y con flexibilidad para la entrega del producto como también, que tengan la cantidad necesaria para poder surtir adecuadamente lo necesario para la empresa.

Otro departamento de suma importancia para el desarrollo de los objetivos involucra al departamento de almacén el cual se define como lugar para el recibimiento y resguardo de mercancías y materias primas para el uso de diferentes procedimientos de producción o desarrollo de servicios dentro de una empresa, encargado de distribuir dentro de todos los centros de consumo para su manipulación correcta.

Clasificación de los almacenes

Según el grado de protección atmosférica: Como su nombre indica son almacenes que poseen una edificación sea de ladrillos, lona, paneles metálicos. Ofrecen una protección completa a los materiales que allí se almacenan, y permiten inclusive el cambio de condiciones como temperatura, humedad, etc., dentro del almacén.

Almacenes descubiertos al aire libre: Estos son almacenes delimitados por cercas, marcajes y que no poseen ninguna edificación física. Aquí se almacenan productos que no se deterioran o degradan con los efectos atmosféricos, un ejemplo, los vehículos nuevos. En muchos casos en estos tipos de almacenaje se utilizan protecciones para no permitir el deterioro como plásticos, retractilados, cremas o protectores, anticorrosivos.

Clasificación según el tipo de material almacenado:

Almacén de bebidas: refrescos, agua embotellada, bebida energética y bag in box.

Almacén de congelados: producto como fruta y verdura, purés, papa ala francesa, pan, embutidos, lácteos.

Almacén de productos secos: todos los abarrotos

Almacén de suministros: escobas, shampo, burbujas para tina etc.

Almacén de consigna: todo material en consignación con empresas como eco deli encargadas de surtir papel higiénico, jabón de tocador.

Almacén bebidas alcohólicas: todas las bebidas que contengan alcohol que se han utilizadas en la empresa ya se ha para la producción de alguna bebida o venta de algún tipo de botella.

Políticas y reglas de la empresa con los proveedores: dentro de este apartado se explicarán las políticas que ya se tienen establecidas con los proveedores actuales para poder analizar entre todos y sus reglas que deben de seguir cada proveedor para estar conscientes de supervisar que se cumplan correctamente.

Creación de nuevas políticas y reglas debido al anterior análisis se debe diseñar o modificar si es necesario con ayuda de todos los integrantes de la capacitación a portando todos sus puntos de vista y llegando a cuerdos claros.

Semana 2 se explicarán la importancia de la gestión y evaluación a proveedores para dar a conocer sus ventajas de llevar una buena gestión y desarrollo de este punto abarcando diferentes temas.

Tipos de evaluación a proveedores será el siguiente punto que impartir es tipos de evaluación a proveedores de acuerdo si es de servicios, obras, consultorías y otros servicios y consultorías otros servicios en externos.

Criterios de evaluación y su ponderación.

Los criterios que se consideran son calidad del producto o material, cumplimiento de plazo, cumplimiento de cantidad, respuesta a la petición de oferta estos criterios serán evaluados mediante ponderaciones establecidas en contratos o convenios establecidos con los proveedores que fueron previamente seleccionados para su evaluación.

Existen diferentes parámetros para obtener la evaluación de cada criterio.

Cumple (con los bienes son aceptados y decepcionados) 100

No cumple (los bienes son rechazados) 0

Diseño de un nuevo formato para la selección de proveedores que será elaborado por todos los miembros de la capacitación aportando cada uno sus puntos de vista para el logro de los objetivos de cada departamento y de la empresa.

Definición del clima organizacional

clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el humano tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. La importancia de cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Tipos de clima organizacional:

Clima Autoritarismo explotador

Clima Autoritarismo paternalista

Clima Consultivo

Clima participación en grupo

Llegar a acuerdos sobre el manejo del clima laboral deseado para poder brindar el excelente trabajo y desarrollo de sus actividades manteniendo comunicación efectiva con los proveedores y sus demás compañeros de la empresa.

Por último, se realizará una evaluación de la capacitación que será contestada por los participantes de la capacitación.

El cuestionario se realizó con la ayuda del software DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas) de acuerdo con (Mestre) es un programa informático integral, para PC o compatible, realizado en entorno Windows, para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y de mercados.

Nos facilitara la recolección de datos para conocer el nivel de aceptación del diseño de la capacitación para el departamento de compras y almacén.

Se realizó una encuesta a 3 personas de mayor jerarquía dentro de la empresa para conocer el impacto y su opinión sobre el diseño de la capacitación realizada los cuales fueron, gerente de compras, gerente de almacén y el contralor de la empresa los cuales respondieron a 10 preguntas de opción múltiple siendo 8 preguntas con enfoque para la capacitación y dos con respecto a datos personales, donde se obtuvieron los resultados y comentarios sobre la importancia de capacitar al personal y el contenido de la capacitación es bueno donde el 66.66% respondió que el contenido fue excelente y el 33.33% restante fue bueno.

Capítulo 4. Resultados y conclusiones

4.1 Resultados

Detección de necesidades

Durante las 4 semanas de observación se detectaron distintos puntos malos en el departamento de compras y almacén los cuales hacen deficiente el proceso de la recepción de mercancías y retardan todo el proceso tanto como en parte para el proveedor como para la empresa se obtuvo una mayor frecuencia la falta de documentos digitales en el correo del encargado de recepción de mercancías lo cual es importante para darle ingreso en el sistema de la empresa, datos erróneos en esta parte se observaron mala razón social por diversas fallas como, letras erróneas, nombre de la empresa incorrecto, recepción de mercancía fuera de tiempo, los proveedores no cumplen con los horarios establecidos para la recepción de mercancía los cuales debilitan el proceso ya que lo realizan en tiempo de administrativo en el cual la persona da ingreso en el sistema, teniendo como interrupción y no permitir dar de alta efectivamente retrasando el proceso por parte de la empresa, otro punto importante fue el desagradable comportamiento de algunos proveedores los cuales no disponen de un tiempo o no cumplen con el reglamento interno del hotel la falta frecuentemente cometida es no portar con la identificación de la empresa gafete que les brindan en caseta de vigilancia para el acceso a la empresa y puedan brindarle un excelente trato dentro de ella.

Entrevista

Después de la finalización de aplicar la técnica de observación al departamento de almacén y compras se dio paso a realizar una entrevista al gerente de almacén para conocer su punto de vista y mostrarle los resultados obtenidos durante la detección de necesidades, la entrevista fue de tipo no estructurada/ abierta la cual contaba con nombre del entrevistado, puesto, edad, antigüedad dentro de la empresa, departamento, siguiendo una serie de preguntas las cuales llevaron a conocer su punto de vista.

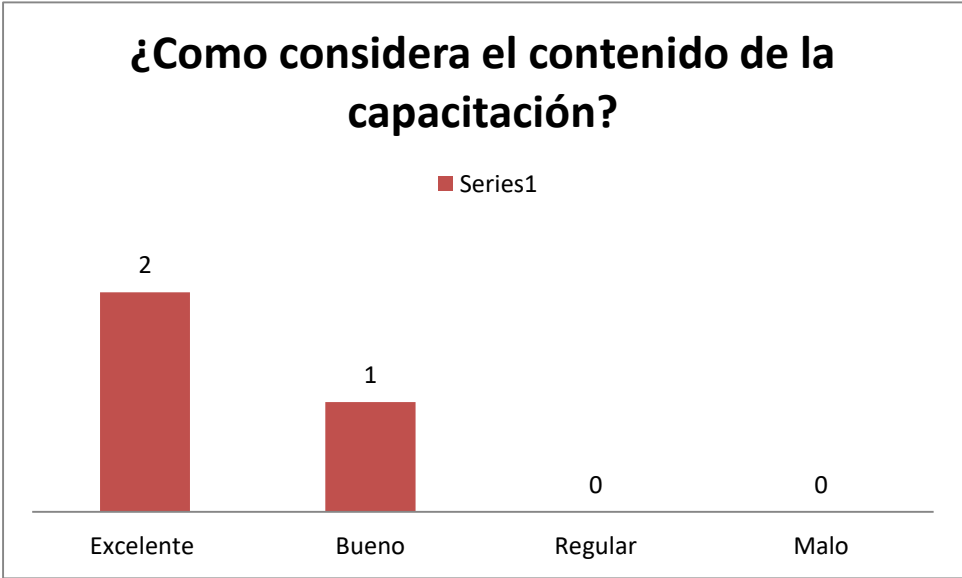
Iniciamos con la pregunta ¿Qué le pareció la técnica de observación aplicada? El Sr. Pedro comenta que fue de gran importancia que alguien observara el proceso de recepción de mercancías ya que bueno como el al ser el gerente no cuenta con el tiempo suficiente para observar detenidamente el proceso y conocer cuáles son las fallas más

comunes que se presentan en su almacén, para poder hacer algo al respecto ya que en ocasiones él no sabía realmente los problemas que ocurrían en su departamento y gracias a la observación y los resultados obtenidos se podrá hacer algo para darle solución rápidamente para agilizar los procesos de recepción y almacenamiento y surtido dentro del almacén recalando que es muy importante la parte de la recepción de mercancía y es de suma importancia que los proveedores cumplan con todos sus documentos y los productos cumplan con los estándares de la empresa, porque es importante obtener todo lo anterior para poder darle ingreso al sistema y los productos tengan existencia y así mismo el surtidor de almacén o almacenista pueda surtir sus productos a los demás departamentos, el gerente menciona que está de acuerdo con los resultados obtenidos los cuales cumplieron sus expectativas ya que nadie se había tomado la tarea de poder observar el proceso de recepción ya que dentro del almacén es un equipo pequeño de trabajo y cada quien ya cuenta con sus tareas asignadas y no cuentan con muchos tiempos muertos para poder darse a la tarea de observar y detectar los problemas, la problemática detectada es un punto a resolver de inmediato ya que a la apertura que se tiene dentro del hotel ha sido la causa de que algunos proveedores no cumplan con los requisitos necesarios para la entrega de mercancía hacia el almacén ya que algunos productos era por compra directa o era solicitados directamente al proveedor y no generan orden de compra entonces como consecuencia se obtiene el atraso dentro del proceso de recepción ya que si no tiene los documentos completos no es posible completar el registro, la falta de comunicación con mi equipo de trabajo y con mi encargado de recepción es gran parte de la causas por la cual yo no este enterado y al tanto de los problemas detectados, la comunicación que cuenta el departamento de compras con el almacén es buena pero falta mejorar algunos puntos ya que existe cierta confusión dentro del tema amistad con trabajo, la comunicación hacia los proveedores que tiene el departamento de compras es buena solo falta mejorar algunos aspectos y poder y hacer que los proveedores cumplan con las políticas y reglas de la empresa ya que algunos proveedores no cumplen con las reglas de la empresa a la hora de entrar a las instalaciones como portar gafete, respetar señalamiento de no estacionarse, no querer abrir producto por producto para observar calidad y que existencia de cada producto.

Fue de suma importancia que alguien realizara la observación al proceso de recepción de mercancías y al departamento de compras para poder detectar objetivamente cuales son los problemas y errores que se realizan frecuentemente determinando con todo esto se debe a la mala evaluación a proveedores por lo cual se debe diseñar una capacitación

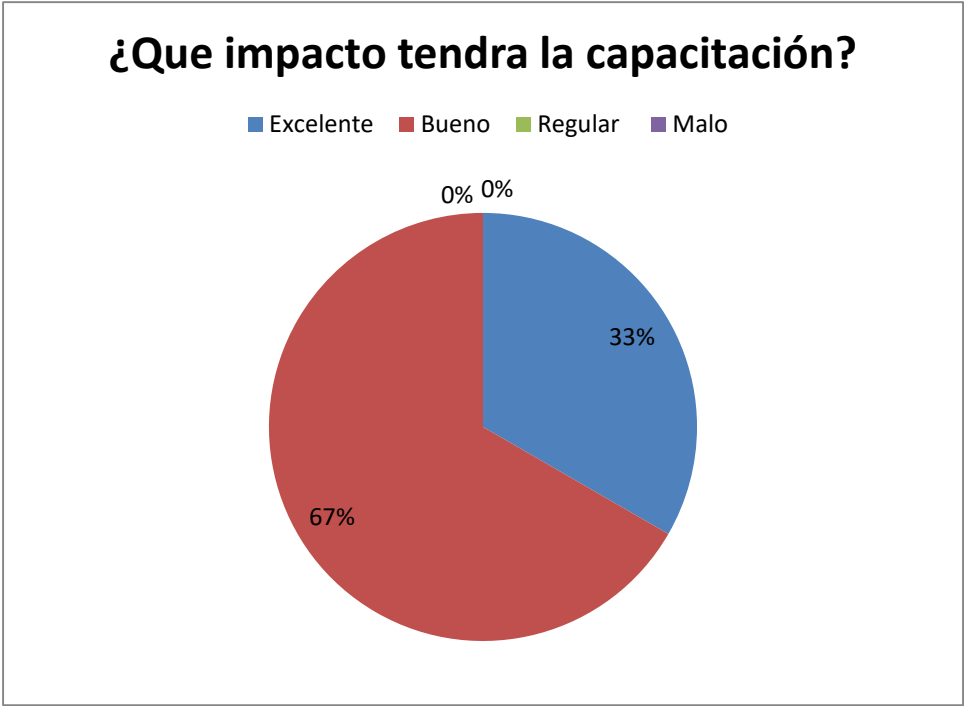
para la conocer técnicas de evaluación a proveedores e impartir ambos departamentos para ampliar su conocimiento y tener como proveedores a personas de calidad que brinden su servicio adecuadamente y sanamente cumpliendo con todas las políticas y reglas del hotel.

A continuación se observan los resultados obtenidos de dicha encuesta realizada a personas de mayor rango dentro de la empresa, es importante saber su punto de vista y poder medir su aceptación de la propuesta realizada.



Grafica 1 Contenido de la capacitación

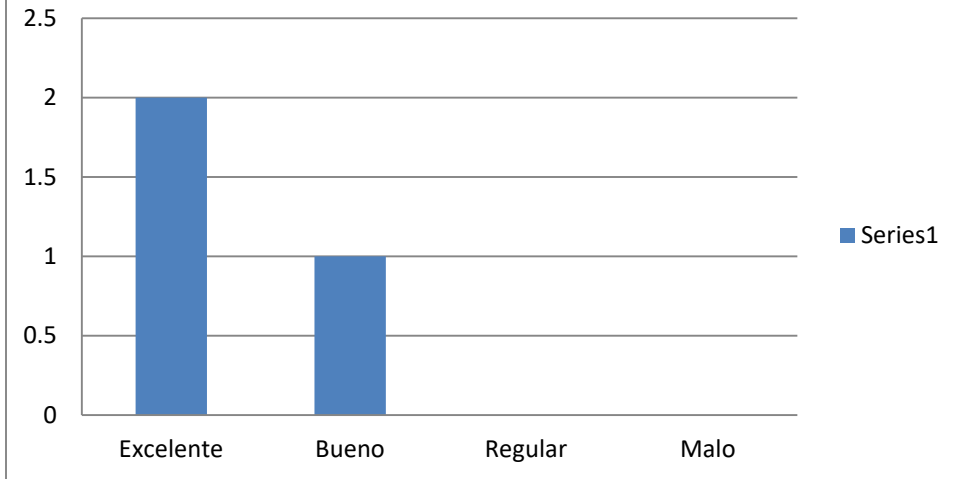
El grafico 1 hace referencia al contenido de la capacitación donde el 66.66% de las personas estudiadas respondió que es excelente y el otro 33.33% contestó que el contenido es bueno obteniendo resultados favorables para conocer el nivel del contenido con el que cuenta la capacitación.



Grafica 2 Impacto de capacitación

El grafico 2 hace referencia al impacto que tendrá la capacitación hacia el equipo de trabajo al cual será impartido, teniendo un resultado del 67% que será bueno el impacto y un 33% será excelente teniendo buena aceptación e impacto en el personal capacitado.

¿Calidad de la información?

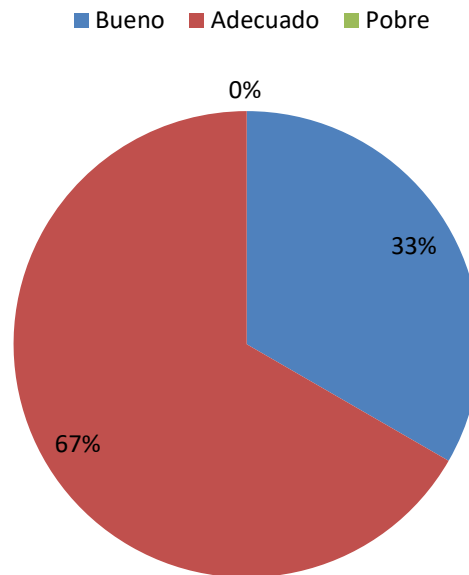


El grafico 3 representa la pregunta sobre la calidad de la información del diseño de la propuesta de capacitación donde se observa que dos son excelentes y una persona considero que la información impartida es buena.

Grafica 3 Calidad de la información

El grafico 4 representa la pregunta sobre los materiales utilizados para el diseño de la capacitación la cual 67% respondió que son adecuados para la capacitación de la capacitación mientras que el 33% responde que los materiales son buenos.

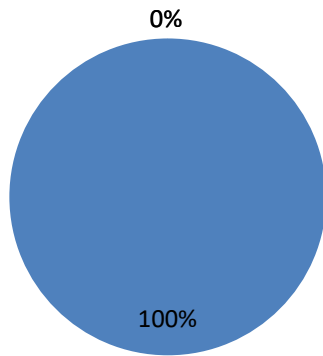
¿Considera apropiado los materiales utilizados para la capacitación?



Grafica 4 Materiales adecuados

¿Considera adecuada la capacitación?

■ Si ■ No ■ Tal vez



Grafica 1 Adecuada la capacitación

El grafico 5 hace referencia a la pregunta ¿Considera adecuada la capacitación? Donde el 100% responde que sí, obteniendo una buena aceptación del diseño de la capacitación realizada.

4.2 Trabajos a futuro y recomendaciones

Realizar una propuesta para mejora del clima laboral entre el departamento de compras y almacén con el propósito de mejorar la comunicación entre ambos y no afectar las tareas de trabajo de cada departamento ya que actualmente no cuentan con un excelente clima laboral.

Diseño de platica con los proveedores para poder trabajar en conjunto y disminuir los problemas que actualmente se presentan en el cual se podrá impartir las políticas de la empresa, reglamento interno, documentación importante para cumplimiento de pago, estándares de calidad, certificaciones con las cuales cuenta la empresa con el objetivo de que el proveedor conozca y este actualizado con todos los requerimientos de la empresa.

Se recomienda que la propuesta de capacitación se ha implementada trimestral mente de acuerdo que en este sector empresarial constantemente se realizan cambios e innovaciones.

Implementar la capacitación siguiendo los pasos y las técnicas seleccionadas, no olvidando actualizar cada 6 meses la información ya que es muy importante para no quedar con técnicas obsoletas y seguir siendo una empresa altamente competitiva dentro del sector turístico de san jose del cabo.

Anexos

Estructura de entrevista aplicada al gerente del departamento de almacén.

		Fecha:	
Nombre del entrevistado:			
Puesto:		Edad:	
Antigüedad dentro de la empresa:			
Departamento:			
¿Qué le pareció la técnica de observación aplicada?			
¿Está de acuerdo con los resultados obtenidos?			
Mencione su opinión sobre la problemática detectada			
¿Usted estaba informado de los frecuentes problemas dentro del proceso de recepción?			
¿Cómo califica la comunicación entre ambos departamentos?			
¿Cómo califica la comunicación con los proveedores?			

Tabla 8 Entrevista para gerente

CUESTIONARIO

=====

Objetivo: Realizar una encuesta a los colaboradores de jerarquía mayor para conocer la aceptación del diseño de la capacitación.

Indicaciones

Contestar las siguientes preguntas con sinceridad y determinación para la obtención de datos verídicos.

Pregunta 1. ¿cuál es su nombre?

Pregunta 2. ¿Cuál es su puesto?

Pregunta 3. ¿Cómo considera el contenido de la capacitación?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo

Pregunta 4. ¿Qué impacto tendrá la capacitación?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular

- 4. Malo

Pregunta 5. ¿Considera apropiado los materiales utilizados para la capacitación?

- 1. Bueno
- 2. Adecuado
- 3. Pobre

Pregunta 6. ¿Calidad de la información?

- 1. Excelente
- 2. Buena
- 3. Regular
- 4. Mala

Pregunta 7. ¿Considera adecuada la capacitación?

- 1. si
- 2. no
- 3. Tal vez

Pregunta 8. ¿Considera importante la capacitación?

- 1. Muy importante
- 2. Importante
- 3. Poco importante
- 4. No importante

Pregunta 9. ¿Cumple con sus expectativas?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 10. ¿Considera apropiado la impacción de la capacitación?

- 1. Si
- 2. No
- 3. Tal vez

Gracias por su participación su respuesta es muy importante para el desarrollo de este proyecto.

Tabla 9 Cuestionario para gerentes

Evaluación final

Nombre del participante:		Cargo:	
Nombre de la capacitación:		Fecha:	
Nombre del instructor:			
Coordinador de la capacitación:			

Conceptualización:			
Excelente 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1

Evaluación General

Descripción	1	2	3	4
1. El objetivo de la capacitación se cumplió				
2. El contenido de la capacitación fue el adecuado				
3. El material didáctico de la capacitación fue el adecuado				
4. Las condiciones del salón en cual se impartió				
Comentarios				

Gracias por su participación

Tabla 10 Evaluación final

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 EVALUACIÓN PROVEEDORES	6
ILUSTRACIÓN 2 PROCESO DE COMPRA	10
ILUSTRACIÓN 3 DEFINICIÓN ESPACIAL	14
ILUSTRACIÓN 4 LOGOTIPO GRAND MAYAN	16
ILUSTRACIÓN 5 LOGOTIPO VIDANTA.....	16
ILUSTRACIÓN 6 FILOSOFÍA.....	20
ILUSTRACIÓN 7 ENTRADA HAKKASAM POSICIONAMIENTO	20
ILUSTRACIÓN 8 MISIÓN.....	21
ILUSTRACIÓN 9 VISIÓN	21
ILUSTRACIÓN 10 VALOR RESPETO.....	22
ILUSTRACIÓN 11 VALOR RESPETO MEDIO AMBIENTE	22
ILUSTRACIÓN 12 DESTINOS	23
ILUSTRACIÓN 13 HAKKASAN GROUP.....	25
ILUSTRACIÓN 14 METODOLOGÍA TÉCNICA OBSERVACIÓN	28
ILUSTRACIÓN 15 METODOLOGÍA CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN	29
ILUSTRACIÓN 16 PROBLEMA A RESOLVER	36
ILUSTRACIÓN 17 UBICACIÓN.....	39
ILUSTRACIÓN 18 ENCUESTA	53

Índice de gráficas

GRAFICA 1 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	46
GRAFICA 2 IMPACTO DE CAPACITACIÓN	47
GRAFICA 3 CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	48
GRAFICA 4 MATERIALES ADECUADOS	48

Índice de tablas

TABLA 2 FODA	24
TABLA 3 ORGANIZACIÓN	26
TABLA 4 DESCRIPCIÓN TEXTUAL.....	31
TABLA 5 BITÁCORA SEMANA 1 Y 2.....	33

TABLA 6 BITÁCORA SEMANA 3	34
TABLA 7 BITÁCORA SEMANA 4	35
TABLA 8 CALENDARIO DE ACTIVIDADES	40
TABLA 9 ENTREVISTA PARA GERENTE	51
TABLA 10 CUESTIONARIO PARA GERENTES	54
TABLA 11 EVALUACIÓN FINAL	55

Bibliografía

- A, Amid, Ghodsypour, S. y O'Brien. (2006). Modelo lineal borroso multiobjetivo para el proveedor. *Internacional Journal of Production Economics*, 394-407.
- Aksoy, A. y. (2011). Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments. *Expert Systems with Applications*, 6351-6359.
- Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia.
- Araz, C. y Ozkarahan, I. (2007). Evaluación del proveedor y sistema de gestión estratégica abastecimiento basado en una nueva clasificación multicriterio. *Revista Internacional de Producción*, 585-606.
- AYALA, J. M. (s.f.). GESTION DE COMPRAS. EDITEX S.A .
- BAILY, P. (1982). Administración de compras y abastecimiento. *IberLibro.com*, 30-45.
- Barla, S. B. (2003). A case study of supplier selection for lean supply by using a mathematical model. *logistics information management* , 451-459.
- Brenes, E. M. (2011). Strategic Management in Latin America .
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Mexico: Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MC GRAW HILL.
- EAE BUSINESS SCHOOL. (20 de 12 de 2017). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/>
- Ferrin, A. (2007). Gestión de stock . FC EDITORIAL.
- García Solarte, M. (diciembre de 2009). *clima organizacional y su diagnóstico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- Ghodsypour, S. H. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *international journal of production economics* , 199-212.
- Grinnell. (1997). *social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches* (Vol. 5 edición). nueva york: itaca e.e peacock publishers. Recuperado el 19 de abril de 2018
- GROUP, S. C. (2014). QUE ES EL ALMACEN. *SPC CONSULTING GROUP*.
- gultet, A. (1999). *la entrevista*. mensajero.
- Güneri, A. F. (2011). An approach based on ANFIS input selection and modeling for supplier selection problem. 14907-14917.
- H, M. (2013). *Definicion de almacen*.
- Huang, S. a. (2007). Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *international*, 510-523.
- Huang, S. y Keskar, H. (2007). Exhaustivo y métricas configurables para la selección de proveedores . *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 510-523.
- ISOTools. (9 de 12 de 2013). Obtenido de <https://www.isotools.org/2013/12/09/evaluacion-de-proveedores-segun-la-iso-9001/>
- Jae-Eun, C. y Brenda, S. (2008). Relaciones entre minoristas, compradores y proveedores . *Revista Asia Pacífico de Marketing y Logística*, 55-75.
- Kamman y Bakker. (2004). Cambiar la selección y relación de proveedores. *Revista de Compras y Abastecimiento*, 55-64.
- Levary, R. (2008). Using the analytic hierarchy process to rank foreign suppliers based on supply risks. *computers & industrial engineering*, 535-542.
- Liu, S. y. (2010). Study on the Supply.
- MALINOWSKI. (2009). observacion participante. *larioja*.
- Maria, S. d. (25 de 01 de 2011). *El clima organizacional* . Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/923/2358>

- Martínez, E. (1999). *Gestión de compras*. Madrid.
- Martinez, M. d. (marzo 2016). Gestión estratégica del clima laboral.
- martinez, M. I. (2005). técnicas de investigación.
- mendez, j. (2006). clima organizacional y su diagnóstico.
- Mendoza, A. y. (2008). 1-15.
- Mestre, M. S. (s.f.). *Dyane versión 4*. Obtenido de <http://www.miguelsantesmases.com/linked/dyane%20versi%F3n%204%20-%20cap%EDtulo%201.pdf>
- Özgen, D. Ö. (2008). 485-500.
- R. Hernández Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- serrano, M. j. (2014). Gestión de compras . carmen lara carmona .
- Tejero, J. J. (2007 3 edición). logística integral. esic.
- Ting, S. y. (2008). An integrated approach for supplier selection and purchasing decision . 116-127.
- Trout, J. (2011). *calidad y gestión* . Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html
- Vijay, R. (2006). Relaciones comprador-proveedor: el impacto de la selección del proveedor y comprador-proveedor compromiso con la relación y el desempeño de la empresa. *Revista Internacional de Distribución Física*, 755-775.
- Wang, D. T. (2005). Empirical study of supplier selection practices in supply chain management in manufacturing companies.
- Yu, J. y. (2008). 634-646.
- Zutshi, A. y Creed, A. (2009). cadena de suministro. *European Business Review*, 42-63.