



# Reporte Final de Estadía

Briseida Vásquez Sánchez

Plan de mejora al proceso de compras y  
evaluación de proveedores



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
Hotel BlueBay Grand Esmeralda

Nombre del proyecto

“Plan de mejora al proceso de compras y evaluación de proveedores”

Presenta  
Briseida Vásquez Sánchez

Cuitláhuac, Ver., a 19 de abril de 2018.



Programa Educativo  
Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
Lic. Laura Vega Laurrovaquio

Nombre del Asesor Académico  
Made. Erika Patricia Quevedo Batista

Jefe de Carrera  
L.C.I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno  
Briseida Vásquez Sánchez

## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRAC.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1 Estado del Arte .....	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.3 Objetivos .....	13
1.4 Definición de variables .....	14
1.5 Hipótesis.....	14
1.6 Justificación del Proyecto .....	14
1.7 Alcances y limitaciones.....	15
1.8 La Empresa BlueBay .....	16
Misión .....	20
Visión .....	20
Valores .....	21
Análisis externo .....	30
Matriz FODA .....	40
Bosquejo de la situación actual de la industria .....	41
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>	<b>45</b>
3.1 Contacto.....	45
3.2 Contrato .....	45
3.3 Entrada.....	46
3.4 Recolección de datos.....	48
3.5 Diagnóstico .....	50
3.5.1 Diagrama de Flujo .....	51
3.5.2 Diagrama de Flujo Propuesto .....	56
3.6 Planeación y acción .....	66
3.7 Estabilización y evaluación.....	66
3.8 Evaluación de Proveedores .....	67
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
4.1 Resultados .....	74
4.2 Trabajos Futuros .....	74
4.3 Recomendaciones .....	75
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de todo corazón a mis papás Carmelita y Alfredo por el gran esfuerzo que hicieron para apoyarme durante mi universidad. Siento haberlos hecho extrañarme estos tres meses.

Gracias a mi coordinadora la MADE. Erika Quevedo Batista por orientarme en la elaboración de este sencillo proyecto y estoy alegre y agradecida también porque la información que necesité nunca me fue limitada tanto por mi coordinadora como por parte de las áreas involucradas en mi proyecto.

## RESUMEN

El trabajo que a continuación se detalla se realizó para el departamento de compras del Hotel BlueBay Grand Esmeralda, tuvo como finalidad desarrollar un plan de mejora al proceso de compras y evaluación de proveedores de la organización.

Para el desarrollo del proyecto se implementó la metodología “Modelo de Planeación” propuesta por Lippitt, Watson y Westley, dentro de la cual se llevaron a cabo los 7 pasos desde el contacto hasta la evaluación y estabilización. En el desarrollo se elaboró un diagrama de flujo que describe el procedimiento de compras usual que lleva el departamento y también se elaboró un segundo diagrama de flujo en el que se explica la propuesta que se puso en práctica. En ambos casos se detallaron con precisión cada una de las actividades y se anexan los documentos a utilizar en mencionado procedimiento. Los resultados fueron favorables, aunque hubo un poco de dificultad para los usuarios al poner la propuesta del nuevo procedimiento de compras en práctica.

Al ejecutar la evaluación de proveedores se utilizó la herramienta de AHP difuso (Analytic Hierarchy Process) por sus siglas en inglés. Se tomaron en cuenta cuatro criterios, precio, calidad, crédito y servicio, teniendo en cuenta que el criterio precio es el más importante. Se usó también la escala de Saaty y adicional se agregó una escala para poder asignarle una calificación ponderada a cada criterio. En este caso se evaluaron a tres proveedores de loza, para determinar al más competente según los criterios considerados. Al final del desarrollo se eligió en efecto al proveedor con la mejor propuesta.

## **ABSTRACT**

The work detailed below was made for the purchasing department of the Hotel BlueBay Grand Esmeralda, had as purpose develop a plan of improvement to the process of purchases and evaluation of suppliers of the organization.

For the development of the project the methodology that was implemented is the "Model of Planning" proposed by Lippitt, Watson and Westley, inside which 7 steps were carried out from the contact up to the evaluation and stabilization. In the development a flow chart was elaborated in which it was described the usual procedure of purchases that takes the department and also the second flow chart that was elaborated explains the offer that was put into practice. In both cases each of the activities were detailed accurately and the documents used in the procedure are mentioned in the annexed. The results were favorable, though it had a bit of difficulty for the users on having put the offer of the new procedure of purchases in practice.

To executed the evaluation of suppliers the tool of diffuse AHP (Analytic Hierarchy Process) for his initials in English was used. Four criteria were taken into account, price, quality, credit and service, taking into account that the price is the most important. The Saaty scale was also used and additional a scale was added to be able to assign a weighted qualification to each criteria. In this case, three suppliers of earthenware were evaluated to determine the most competent according to the criteria considered. At the end of the development the supplier with the best proposal was chosen in effect.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Estado del Arte

Debido a la problemática que se suscita en el departamento de compras, aquello del tedioso procedimiento y la falta de evaluación de proveedores, es preciso explicar cómo las empresas han lidiado con problemas similares. Para esto es importante comenzar con el comportamiento actual del proceso de compras entre empresas que hacen mercadeo B2B y es lo que la autora Manrique Molina Luisa Fernanda explica en su artículo “Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual”, se apoya mediante la revisión de literatura de libros de mercadeo y artículos relacionados al tema de entre 1967 y 2013 que se obtuvieron de las bases ISI Web of Science, EBSCO host y Scopus. Dicha investigación arrojó que la filosofía ha cambiado en cuanto al proceso de compras, recientemente se enfocó en la relación con el proveedor y la forma de negociar para obtener beneficios mutuos.

También explica que el proceso de compras varía según el tipo de producto. Aquí se clasifica en cuatro, productos rutinarios, en estos se negocia un bajo precio a cambio de órdenes de compra constantes, el segundo es el de productos de apalancamiento, para estos productos existe mucha oferta, así que el proveedor presentará su mejor oferta, el tercero se trata de productos estratégicos, estos son productos con alto valor y riesgo por lo que el comprador estará dispuesto a pagar quizá un poco más que el precio promedio a cambio de un buen competidor, por último se tiene a los productos cuello de botella, estos son los productos con más rotación por lo que se debe buscar a un proveedor con capacidad de suministro constante. Por último el artículo dice que al existir compromiso entre proveedor y cliente se obtiene una compra organizacional más formal. Esto último ayuda al comprador a satisfacer sus necesidades y la de sus clientes que finalmente es el objetivo de toda empresa. (Manrique, 2014)

En este apartado se hablará también sobre la importancia y esencialidad que tiene el departamento de compras, así como de sus funciones en una empresa sin importar el giro y el tamaño, cómo bien se cita a continuación *“Al departamento de compras debe dársele la importancia que se merece en toda organización, ya que es una función asesora y debe contar con la suficiente libertad de acción con que cuentan otros departamentos”* (Mercado, 2006). Así mismo en el libro *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* se menciona *“Así como importan las aportaciones humanas, también interesan los materiales. Elegir los insumos que apoyarán la orientación y visión de la compañía, es el papel crucial que desempeña la función de compras.”* (Bateman & Snell, 2005)

Según el artículo “Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras” del autor Javier Benito González es importante integrar este proceso a la planeación estratégica de la empresa con el objetivo de que contribuya a la obtención de ventaja competitiva, Para comprobar esto el autor se apoyó en tablas, en la primera se ordenaron prioridades competitivas en la función de compras como coste, calidad, tiempo de entrega y flexibilidad, en una segunda tabla se ordenaron los indicadores de la integración estratégica de la función de compras. Se pidió a 141 empresas españolas de diversos sectores que calificaran de acuerdo a los rubros de la primera tabla a sus proveedores. Para la segunda se pide a las mismas empresas que ilustren la ubicación jerárquica del departamento de compras. Como conclusión de este estudio se obtuvo que efectivamente el área de compras genera mucha ventaja competitiva a la empresa, ya que es quien se encarga de reducir los costes para la misma y puede llegar a ahorrar millones de pesos, es muy importante también que se tome en cuenta para la planeación estratégica y que se le dé un lugar jerárquico equivalente al área de ventas o producción, pues es igual de importante. (Benito, 2006)

Las principales responsabilidades del departamento de compras están comprendidas en todas las operaciones llevadas a cabo con los proveedores de la empresa como por ejemplo localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de suministros, materia prima

o servicios, cotizar los precios, escoger al proveedor que más convenga, obrar de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. Como bien dicen los autores Flynn y Leenders *“El proceso de administración del suministro empieza con el reconocimiento y termina con la supervisión de los proveedores y de las relaciones”* (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012) Posiblemente una de las tareas más difíciles para el departamento sea buscar y seleccionar su fuente de abastecimiento pero para ello puede apoyarse de varios medios como el internet, directorios que traten sobre su ramo o plataformas de convenio.

Para lograr un procedimiento de compras eficiente es necesario tomar en cuenta tres argumentos, el primero el análisis del contexto y las particularidades de la cadena de abastecimiento, el segundo la estrategia para la función de aprovisionamiento y los criterios de decisión, por último el tercer argumento los métodos de selección como apoyo a la decisión (Sarache, Castrillón, & Ortiz, 2009) Para la realización de este artículo *“Selección de Proveedores: Una aproximación al estado del Arte”* los autores se basaron en la revisión de más de 50 revistas para hablar sobre el tema de la selección de proveedores, como en los artículos anteriores el punto importante que se destaca es la asignación de criterios para evaluación de proveedores ya que la selección de estos contribuye estratégicamente en el desempeño de la organización. Así mismo se llevó un orden en los temas tratados en el artículo, para que este pudiera ser mejor entendido. Se concluye que además de los argumentos mencionados anteriormente queda a juicio de los expertos de compras o encargados del área definir algunos criterios para este proceso según las necesidades presentadas en la práctica cotidiana. Al efectuar una compra el jefe de compras debe seguir un procedimiento, el siguiente generalmente se conforma por:

- Requisición: Documento que generalmente inicia el proceso de compra, en él se indica lo que se desea, ya sean bienes o servicios, su cantidad, especificaciones.
- Cotización: Paso mediante el cual se consigue información para seleccionar al proveedor, para algunos casos ya no es necesario realizar este pasó dado que ya puede estar establecido el proveedor, esto sucede con compras rutinarias.

Las cotizaciones deben tener toda la información respecto a precio, especificaciones, forma de pago, descuento por pronto pago, condiciones y plazo de entrega.

- Selección del proveedor: Debe hacerse con base a la información que se tenga de los posibles proveedores (precio, calidad, servicio y cumplimiento) Un punto que se debe recalcar es la negociación entre empresa y proveedor puesto que debe haber buena sinergia entre ambos para aquello de los acuerdos y cláusulas a las se puedan llegar *“conseguir la satisfacción de nuestros intereses sustanciales sin dañar la relación nos impulsa a negociar de manera cooperativa”* (Feijoó, 2008)
- La orden de compra: O pedido, es el documento que autoriza al proveedor a enviar los bienes solicitados y a cobrar por ellos.
- Seguimiento: la importancia del pedido resulta obvia, ya que el poder mantenerlo de forma ininterrumpida depende del abastecimiento oportuno de los materiales. Se debe verificar que cumpla con la fecha de entrega
- Recepción: se debe verificar si los artículos recibidos y su cantidad corresponden a lo indicado en el pedido, registrar lo recibido, fecha, cantidad, condiciones, etc., dará visto al almacén de lo que se recibió, hacer llegar los artículos recibidos al almacén.
- Manejo de facturas: Documento mediante el cual el proveedor solicita el pago de los bienes entregados siguiendo en todo, descripciones, cantidades, términos, precios, etc.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente siempre ha sido conveniente que el departamento de compras de una empresa por más pequeña que sea debe tener su propio manual de compras. *“Actualmente con la presión de establecer sistemas de calidad en las empresas y de aseguramiento de calidad, es mucho más importante que el departamento de compras desarrolle su manual”* (Torre, 1999) Para poderle dar un seguimiento a su proceso y evitar los errores.

También es importante para las empresas la gestión de los proveedores, pues la calidad de las salidas (producto final o servicio) depende de las entradas (suministros y productos) (Umaña & Osorio, 2006) así que se cita el artículo “Modelo para gestión de los proveedores utilizando AHP difuso (Análisis Jerárquico de Procesos)” este modelo se diseñó para administrar la gestión de proveedores en una organización de tipo comercial y de servicios. Dicho modelo está sustentado en el proceso de análisis jerárquico difuso (AHP fuzzy), el cual ha demostrado ser muy efectivo en los procesos de toma de decisiones multicriterios y se mejoró la relación con los proveedores, sin embargo esto varía según la cultura organizacional y los factores de negociación, es importante también el uso de herramientas matemáticas para garantizar la toma de decisiones.

En otro artículo se encontró nuevamente información sobre la evaluación de proveedores, este tiene como título “Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio”, y el presente dice que un punto importante es la selección de una base de proveedores competitiva para obtener mejores resultados. (Willian & Montoya, 2004)

Para comprobar esto los autores se basaron en una lista de criterios aplicada a una empresa de metales, la cual cuenta con una base de 34 proveedores, los cuales se han mantenido por los bajos precios que ofrecen, sin embargo la calidad y el tiempo de entrega a dejado mucho a que decir. Los criterios que se utilizaron fueron los siguientes:

1. Nivel de calidad de los productos suministrados.
2. Fiabilidad en la entrega.
3. Cercanía geográfica del proveedor.
4. Grado de adaptabilidad a los cambios sugeridos la empresa.
5. Porcentaje de participación en las ventas del producto al cual suministran materia prima.

A cada uno se les asignó una ponderación para poder calificar a los proveedores, finalmente se comprobó una mejora en la relación con los mismos, y se determinó que ellos son el pilar principal de la gestión de aprovisionamiento y garantizan la consolidación y mejoramiento continuo de abastecimiento a largo plazo.

En otro artículo que lleva como título “Selección de Proveedores Basada en Análisis Dimensional” el autor trabajó con seis proveedores de una empresa de bombas hidráulicas donde evaluó costos, calidad, servicio, confiabilidad, administración y organización y tecnología, todo esto enfocado al proveedor, en el estudio participaron 5 personas con experiencia en el área de compras, los resultados arrojados indican que este método es más sencillo que el AHP difuso y permitió también que participaran personas de la organización y no expertos en técnicas multicriterio, y se reducen los costos puesto que no se requiere contratar personal y se puede trabajar con Excel. (García, Alvarado, & Maldonado, 2013)

En un artículo “Las compras verdes, una práctica sustentable y ecológica: posibilidad de su aplicación en el Perú”, publicado en la revista Contabilidad y Negocios, se plantea la importancia de las compras verdes por parte de las empresas y aún más si aquellas se encuentran certificadas como ESR, de la misma manera el autor pretende descubrir su aplicación en otro país. Para realizar este estudio se investigó la manera de cómo practican las empresas extranjeras las compras verdes y se plasman todas las buenas prácticas para poder analizar la posibilidad de aplicación de las mismas en Perú. Según este análisis, la raíz para que esto ocurra debe comenzar por el gobierno, estableciendo marcos legales que fomenten a contribuir en una mejora ambiental, y en efecto existen, para las empresas por todo aquello de las certificaciones. Esto debe de ir seguido por políticas ambientales de compras por parte de la empresa, generando así valor compartido para sus colaboradores y sus clientes, en este caso sería para los huéspedes. Por ejemplo, en el artículo se muestra un caso de compras ecológicas en Austria, en dónde las empresas deben tener un catálogo de productos en donde se especifique las características del producto a comprar, es decir,

si se requieren hojas estas deben ser hechas con pulpa reciclada y no deben tener abrillantadores ópticos. Otro caso son las prácticas de compras en Norteamérica, aquí se hacen grupos de trabajo en donde se reúnen proveedores de productos de limpieza, artículos de oficina y demás, todos ellos deben trabajar con productos ecológicos. Con esto se concluye que una vez que se establezcan las políticas ambientales empresariales se debe hacer una capacitación y comunicar la forma de implantación de las mismas y la selección de productos sostenibles, para crear una cultura empresarial sostenible. (García, 2009)

Este punto se resalta debido a que a pesar de que el hotel BlueBay cuenta con una política ambiental no se especifica claramente cómo deben ser las compras, solo en la política número 10 dice: evitar la compra de productos de unicef o que contengan el mismo. (Ver anexo 1)

Como todos los puntos anteriores, la comunicación también es esencial, y esta no debe fallar entre los departamentos que interactúan directamente con compras, refiriéndose por ejemplo a almacén, que es quien recibe todos los productos. *“El éxito de las empresas depende, en gran medida de la penetración, la comunicación y el compromiso que exista entre sus empleados”* (Brunetta, 2002) Es un factor importante dentro de una organización, pues se requiere que los departamentos compartan información constantemente para poder realizar sus tareas, en el artículo “La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento eficiente” el autor menciona que la cultura organizacional tiene que ver con transmisión de información y el modo en que los colaboradores se relacionan entre sí (Chillida, 2007) cabe mencionar que en el hotel BlueBay hace falta comunicación entre departamentos y mejorar el clima organizacional. Siguiendo el tema de comunicación, en el artículo “Procedimiento de Evaluación y Mejora de la Gestión de la Innovación en la Hotelería” el autor hace una evaluación y mejora de la Gestión de la Tecnología y la Innovación en los hoteles con la modalidad “Todo Incluido” para mejorar el desempeño de sus procesos.

Para esto primero realizó una investigación sobre las GTI, después calculó los indicadores, luego inventarió los procesos, seguido esto y otros pasos, se plantea la propuesta de mejora. En efecto el estudio arrojó que con esta evaluación se puede mejorar los procesos para apoyar a la empresa a subir el nivel de competitividad. (Echeverría, 2012)

Por otro lado tenemos al autor del artículo “Comunicación en la Empresa: La importancia de la información interna en la empresa” que de la misma manera dice que la cultura organizacional juega un papel importante en la transmisión de comunicación para que haya armonía entre los departamentos y que este término es la clave del éxito. (Urrutia, 2000)

Finalmente con todas estas referencias se planifica una solución para el área de compras. Mediante un análisis del procedimiento de compras se creará una reestructuración del mismo, tomando como base los estudios realizados por los autores citados. De la igual manera se diseñará una evaluación periódica para los proveedores.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

El procedimiento de compras de Hotel BlueBay Grand Esmeralda es demasiado largo y confuso, ocurre que las órdenes de compra llegan a extraviarse y a veces no llegan al proveedor o no se encuentran en el archivo. Se piensa que esto ocurre porque hay compras que son realizadas por el chofer, las cuales se marcan como regularización y estas son registradas como todas las demás órdenes en un portafolio de órdenes de compra que se utiliza para un “mejor control” de las mismas. Una vez registradas, se las lleva el chofer y es él quien se encarga de su proceso, después son regresadas para registrar y archivar.

Así como este caso hay órdenes de compra que son para solicitud de pago y servicios de regularización y, en los tres casos se presta un poco de confusión, además que deben ser revisadas por la asistente de compras en cuanto bajan de firma de Dirección para poder

hacerles la anotación según corresponda, cuando este paso se puede omitir y aplicar la anotación en la revisión que se hace antes de pasar a firma con el jefe de compras (Ver Cursograma Analítico del proceso de compras).

Este proceso es muy largo, el jefe de área comenta que un paso que quita tiempo pero, sin embargo es importante es el de registrar las órdenes de compra y en efecto, ya que esto se realiza tres veces y son muchos los datos que se capturan. Además no existe un sistema informático interno para llevar este proceso, aún se sigue manejando la herramienta Excel para realizar órdenes de compra y el registro de las mismas.

Otro problema muy común es que el área de compras no logra enterarse cuando almacén recibió el producto. La comunicación entre estos dos departamentos es escasa pues no se sabe sobre el estatus del pedido, todo esto genera semanas de tardanza en la entrega del producto. Así mismo no existe una evaluación periódica al proveedor por parte de almacén y usuarios. Sólo se hace un comparativo por producto solicitado (3 proveedores) los cuales ya se tienen registrados pero, se requiere que a esos proveedores se les evalué por periodo para saber si sigue cumpliendo con los requerimientos y acuerdos pactados en la negociación.

### **Enunciado del problema:**

En el Hotel BlueBay Grand Esmeralda existe confusión y saturación de pasos en el procedimiento de compras y falta de evaluación periódica de proveedores.

## Preguntas de investigación

1. ¿La implementación de un sistema informático interno ayudaría a la comunicación entre departamentos optimizando el procedimiento de compras?
2. ¿Es posible reducir el número de pasos del procedimiento de compras sin que este pierda su congruencia haciéndolo más eficaz?
3. ¿La evaluación de proveedores es realmente significativa para saber su desempeño y mejorar la calidad de servicio tanto del departamento como el del proveedor?
4. ¿Quiénes serían las personas adecuadas para hacer la evaluación de proveedores?
5. ¿Cuántos proveedores por producto son convenientes tener para evitar el desabasto en almacén?

## 1.3 Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un plan de mejora al procedimiento de compras y una evaluación de proveedores del hotel bluebay grand esmeralda, mediante una reestructuración y diseño, para contribuir a la optimización del mismo y del servicio del área, así como una mejor respuesta de los proveedores comprendiendo esto el periodo enero-abril de 2018.

### Objetivos específicos

- Identificar cual es el proceso de compras que se sigue actualmente mediante el análisis del curso grama.
- Estructurar la propuesta del procedimiento de compras, una vez que se haya entendido el proceso actual.

- Conocer los principales proveedores de los productos con mayor rotación, mediante la observación y unas preguntas realizadas a la asistente de compras.
- Recabar la información necesaria de los proveedores, como la forma de pago, días de crédito, marcas, calidad, entre otros, para su evaluación.
- Diseñar el formato de evaluación de proveedores con todos los puntos prudentes para una evaluación completa y eficaz.

## 1.4 Definición de variables

- Saturación de pasos en el proceso de compras
- Falta de evaluación periódica de proveedores

## 1.5 Hipótesis

Si BlueBay elabora Al llevar a la práctica un plan de mejora para optimizar el proceso de compras y una evaluación de proveedores se obtendrán incrementos en la calidad del servicio del área y mejor respuesta por parte de los proveedores.

## 1.6 Justificación del Proyecto

Con la finalidad de hacer más ágil y comprender mejor el proceso de compras se plantea el objetivo anteriormente mencionado. Esto colaborará beneficiosamente al área de compras y a las personas responsables de ésta, pues se planea sintetizar los pasos que este proceso conlleva tratando de encontrar solución a los problemas que se manifiestan actualmente mediante el análisis minucioso del cursograma analítico que se elaboró con la observación y práctica del proceso durante los dos meses de estancia en el área, se

optimizará su labor e incrementará la satisfacción de los usuarios y por lo tanto se espera crear armonía a la funcionalidad general del hotel BlueBay Grand Esmeralda a un determinado plazo después de llevar a la práctica la propuesta de mejora. Se hace mención que en el área existen solo dos personas a cargo del proceso, el jefe de compras y su asistente, es por ello que una vez más se encuentra otra razón para trabajar en la eficacia del abastecimiento y suministro. Además, no solo se trata de firmar y realizar órdenes, también se debe dar solución a los problemas y emergencias que se presenten, como cuando el proveedor se queda en desabasto haciendo imposible la entrega del producto y el almacén tiene cero en stock, por ejemplo. Otra tarea muy importante del área es negociar con los proveedores para conseguir calidad, crédito a largo plazo, buenos precios y mantenerlos. Así mismo, el diseño de evaluación de proveedores está pensado para contribuir a esta actividad, evaluando periódicamente a los proveedores para saber si siguen siendo competentes en el mercado de la hotelería, considerando calidad del producto y servicio, capacidad de abastecimiento, precios, gama de productos y la actualización de sus certificaciones correspondientes, teniendo así registrados en el catálogo de proveedores a empresas verdaderamente competentes en su giro

## **1.7 Alcances y limitaciones**

El presente proyecto solo cubre la propuesta de un plan de mejora del procedimiento de compras de mencionado Hotel, más por la falta de tiempo no será posible aplicarlo y registrar los resultados que se obtendrán. La mejora propuesta se enfoca al área de compras específicamente. Para poder presentar ésta, será necesario realizar una pequeña entrevista a las personas involucradas en el área con el fin de entender completamente el origen de cada paso y aterrizar bien las ideas para una reestructuración óptima del proceso. La información que se brinde del proveedor en cuanto a los puntos para la evaluación, es de estricta confidencialidad y no se podrá comprobar la veracidad de la misma.

## 1.8 La Empresa BlueBay

A continuación, se describe cómo nació BlueBay y el éxito que ha tenido con el paso de los años, gracias al esmero y esfuerzo constante de los directivos y de los colaboradores. Es muy importante también mencionar el lugar en donde se desarrolla la labor de éste 5 estrellas y los recursos naturales que tiene como factor positivo y el impacto favorable que esta empresa genera a la región.

Hotetur nació en 1992, para ese año contaba con más de 30 establecimientos en 5 países: España (Mallorca y canarias), Cuba, México, República Dominicana y Marruecos. Es la cadena Hotelera del GRUPO MARSANS, el mayor holding turístico de España.

Los hoteles y apartamentos de Hotetur se agrupan bajo 2 marcas: Hotetur y BlueBay Hotels & Resorts. Trabaja para ofrecer a los clientes los mejores productos en cada una de estas marcas, desarrollando la actividad con ilusión, profesionalidad y transparencia.

En 2017, la compañía ha incorporado 11 nuevos establecimientos, ha entrado en mercados como Turquía y Bolivia y ha destinado 30 millones de euros a inversiones de capital. Actualmente, BlueBay Hotels cuenta con 52 hoteles distribuidos por todo el mundo, de los que 23 están ubicados en España. La compañía basa su crecimiento en un modelo de gestión articulado en torno al cliente y basado en 5 ejes: integración, flexibilidad y adaptación; formación del equipo; múltiples modelos de negocio; innovación y presencia internacional.

BlueBay Hotels, es la octava compañía hotelera española por presencia internacional y décimo mayor grupo por número de habitaciones, y refuerza su presencia en España incorporando un nuevo hotel en Mallorca, donde el grupo ya cuenta con otros cuatro establecimientos. En 2017, BlueBay Hotels ha alcanzado las 22.736 plazas. El grupo

cuenta actualmente con 52 hoteles en 27 destinos ubicados en 15 países. Asimismo, el ejercicio pasado la compañía destinó 30 millones de euros a inversiones de capital para mejorar sus instalaciones y servicios. En 2017, la progresiva expansión de BlueBay Hotels se ha centrado en la entrada en nuevos destinos y en reforzar la presencia de la compañía en mercados donde ya opera, incluyendo España.



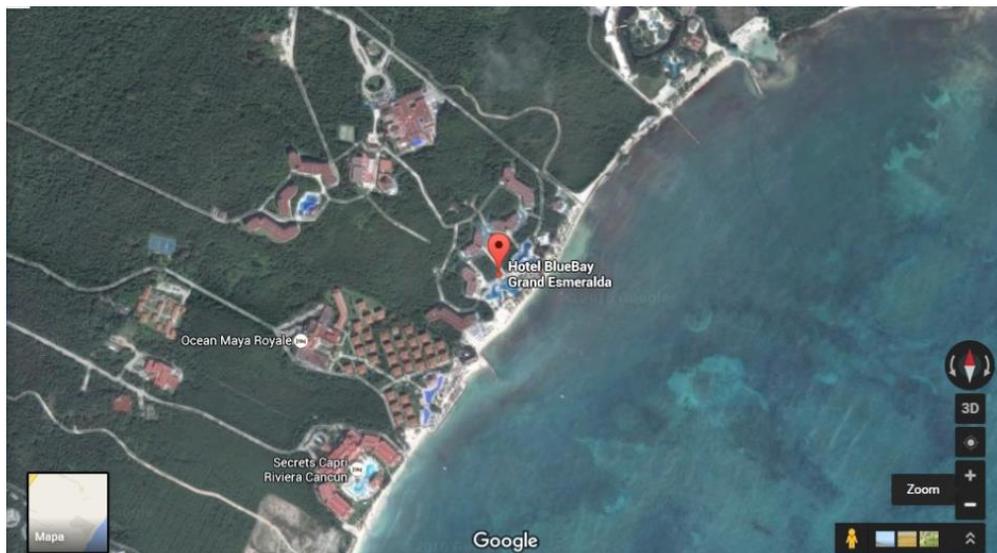
*Figura 1 Fotografía de entrada de Hotel BlueBay, Playa del Carmen Quintana Roo*

En 2018, BlueBay Hotels prevé destinar 60 millones de euros a inversiones de capital para mejora de las instalaciones y servicios de hoteles en diferentes destinos. Esta inversión permitirá renovar 2.000 habitaciones del portafolio de hoteles.

Los nuevos mercados en expansión han sido Turquía y Bolivia. BlueBay Hotels es la primera compañía española que ha apostado por ese país latinoamericano y que ha elegido la zona de Bursa para entrar en el país otomano.

Asimismo, BlueBay Hotels ha consolidado su presencia en mercados que ya conocía como México, donde ha incorporado 6 establecimientos en Ciudad de México - Hipólito Taine By BlueBay, Aristóteles 140 By BlueBay, Oklahoma By BlueBay, Aristóteles 225 By Blue Bay , Royal Colonial By BlueBay y Tennyson By BlueBay y ha ampliado su oferta turística al entorno urbano.

Ahora bien, BlueBay Hotels & Resorts Grand Esmeralda tiene 6 años en el mercado, ubicado en Playa del Carmen, Quintana Roo Km. 300 Carretera Federal Chetumal Puerto Juárez,



*Figura 2 Fotografía de ubicación satelital del Hotel BlueBay*

Cuenta con 979 habitaciones de lujo y suites. Actualmente cuenta con la calificación de 5 estrellas.

Grupo BlueBay es la cadena hotelera gestionada desde julio de 2010 por Al Andalus Management Hotels. Tiene destinos tanto de ciudad como de playa, con altos estándares de calidad a precios competitivos.



*Figura 3 Logotipo del BlueBay*

Actualmente el Grupo BlueBay cuenta con más de 30 establecimientos, es considerado el mayor holding turístico de España.

El Grupo BlueBay cuenta con 6 marcas bien diferenciadas y posicionadas para ofrecer siempre la mejor experiencia y satisfacción a diferentes segmentos y necesidades del cliente, cuatro marcas hoteleras, restauración, salud y belleza:

- **Blue Diamond by BlueBay:** Símbolo de distinción, elegantes hoteles de lujo en destinos exclusivos donde la exigencia de la personalización es nuestra mayor deferencia
- **BlueBay Hotels & Resorts:** Hoteles diseñados para el deleite de sus huéspedes, brindan sensaciones de lujo y relax.

- **Bellevue Hotels & Resorts:** Ofrece la mejor calidad, precio y dispone de un amplio equipamiento para satisfacer a todos los mercados.
- **Blue City Hotels:** Confort, diseño y servicio es lo que identifica esta marca
- **Blue Gourmet:** Restaurantes temáticos de alta calidad gastronómica galardonados como miembros de la marca Blue Gourmet. Siguiendo procedimientos de alto rango, diseñados por nuestros Chefs Ejecutivos.
- **Blue SPA:** Nuestros Blue SPA están dotados de las más altas innovaciones en los campos de salud. Belleza y bienestar. Cuidadosa selección de tratamientos especiales, con circuitos y tratamientos de última generación.

Trabajan para ofrecer a los clientes los mejores productos en cada una de sus gamas, desarrollan su actividad con ilusión, profesionalismo y transparencia. Están comprometidos con la estrategia de crecimiento que permite acceder a áreas y mercados en los que pueden aplicar con éxito la experiencia acumulada.

## Misión

Simple y clara “Dar servicio a nuestros clientes”, a través de nuestro equipo humano, ofreciendo servicios turísticos muy competitivos capaces de satisfacer las necesidades de ocio de nuestros clientes y crear valor para nuestros accionistas y asociados.

## Visión

Ser un referente en la gestión de servicios y alojamientos turísticos a nivel nacional e internacional dentro de un gran grupo turístico que ya es líder.

## Valores

En BlueBay compartimos una serie de valores que identifican plenamente a las personas que trabajan con nosotros y que su vez, determinan el día a día.

**Espíritu de trabajo en equipo:** Nos gusta trabajar de forma conjunta, fomentando un clima de colaboración, comunicación y confianza, sabemos que solo así se consiguen las mejores actuaciones y resultados. El éxito de nuestra organización es la suma de todas las personas que trabajan en el Grupo BlueBay.

**Cultura de Servicio al cliente:** En BlueBay es esencial trabajamos para y por nuestros clientes, a quienes ofrecemos un servicio eficiente y de máxima calidad. Tratamos a nuestros clientes como a nosotros nos gustaría ser tratados, adaptándonos a sus necesidades y ofreciendo respuestas ágiles e individualizadas.

**Respeto a las personas:** Las personas que trabajan en el Grupo BlueBay, son lo más importante para la compañía. Por ello consideramos el respeto mutuo como el pilar fundamental de las relaciones que se establecen en el ámbito de nuestra organización.

## Iniciativa y Compromiso

Las oportunidades en BLUEBAY son múltiples y variadas, por este motivo la iniciativa en la toma de decisiones y el grado de compromiso que mostramos ante los distintos proyectos son cualidades que valoramos especialmente. Sabemos que nuestro esfuerzo individual contribuye al éxito colectivo, y este solo es posible a través de la aportación e implicación de todas las personas que forman nuestro equipo.

## **Flexibilidad y Orientación al cambio**

Somos, ante todo impulsores importantes de procesos de cambio. Este es el motivo por el que las personas que trabajamos en BlueBay mantenemos una actitud flexible y ágil ante los cambios del negocio y del entorno, posibilitando de este modo que año tras año nos reconozcan como una organización volcada al cliente y al servicio que actúa de una forma eficiente y dinámica.

## **Expansión**

Debido a las nuevas estrategias y políticas comerciales plantadas por la Dirección se ha iniciado una vía de expansión para nuevos mercados a corto plazo con perspectivas en el Caribe en vacacionales, y con un reto en hoteles de ciudad de selección en Europa.

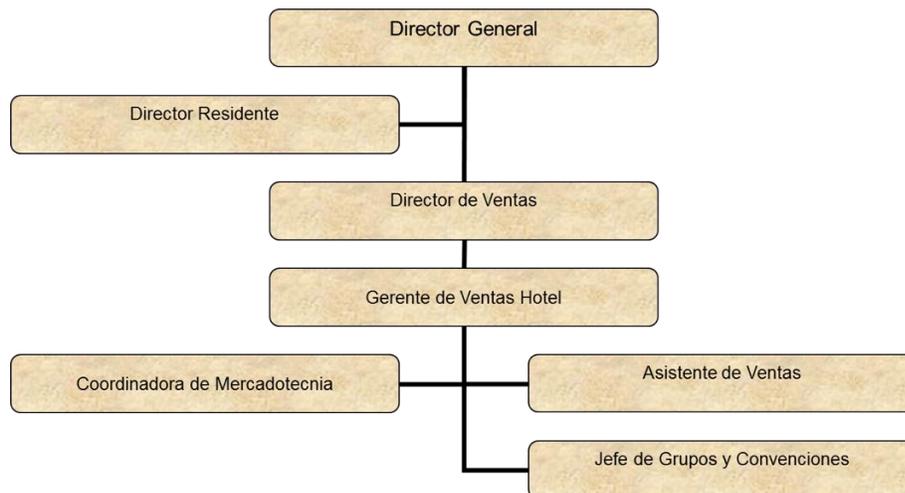


*Figura 4 Fotografía del Hotel BlueBay, Playa del Carmen Quintana Roo*

Actualmente se encuentra en plena expansión, gracias a sus nuevas estrategias y políticas planeadas por la dirección a corto plazo con metas a nuevos mercados en el Caribe y un hotel de selección en España.

Su expansión, hablando en específico de la célula en Playa del Carmen está teniendo como resultados el reconocimiento de empresas dedicadas al turismo, obteniendo en este último año el 2do lugar como mejor lugar turístico a nivel internacional y como una de las primeras opciones de visitantes extranjeros a México.

## Organigramas por departamentos



*Figura 5 Organigrama Departamento Comercial*

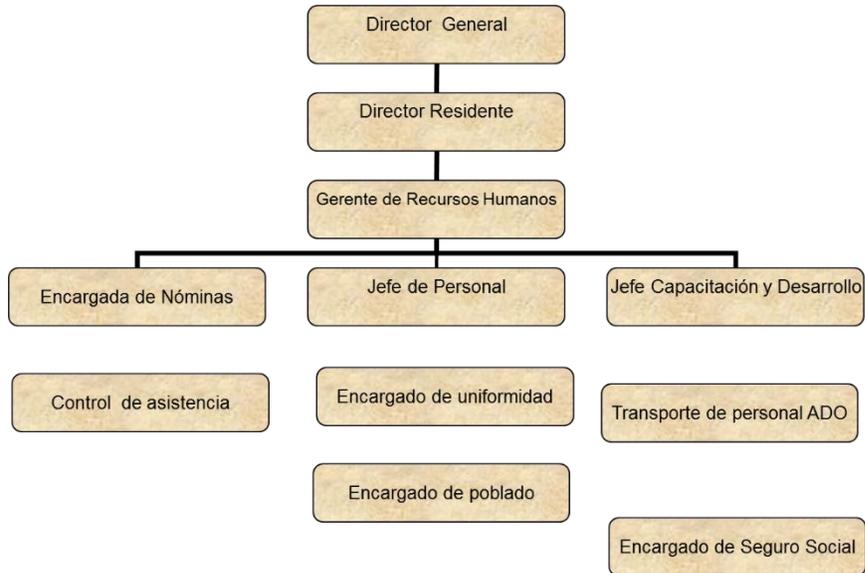


Figura 6 Organigrama Departamento de Recursos Humanos

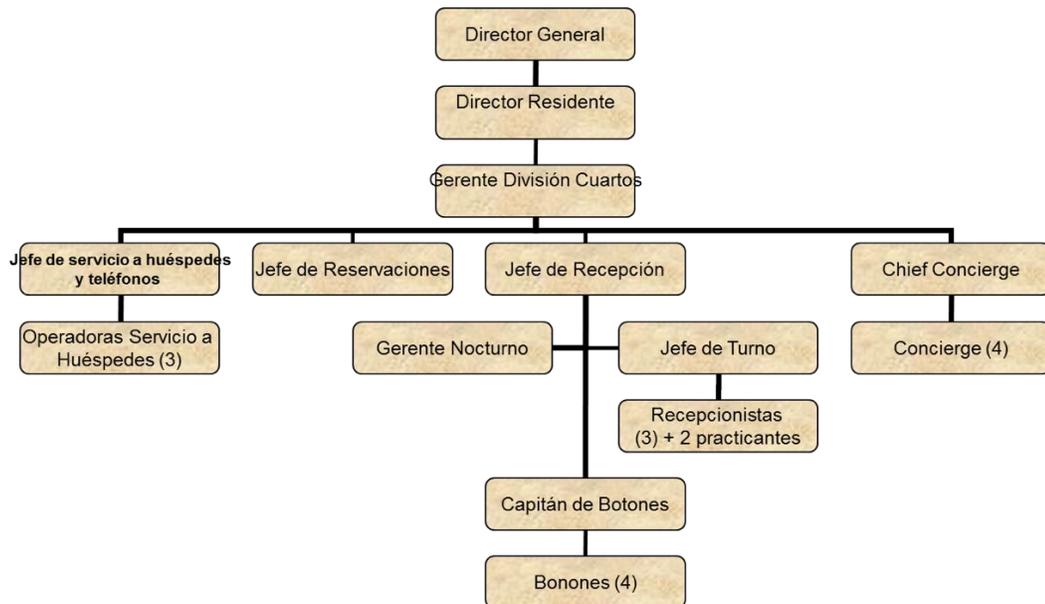


Figura 7 Organigrama División Cuartos (Parte 1)

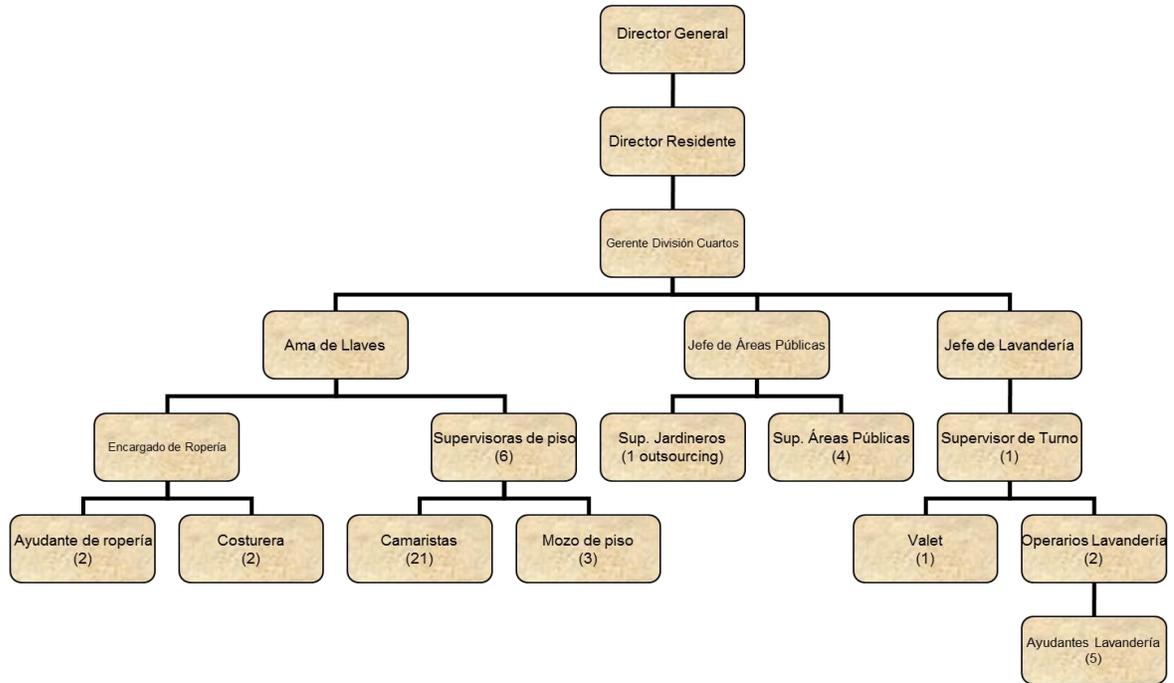


Figura 8 Organigrama por departamentos de Ama de Llaves

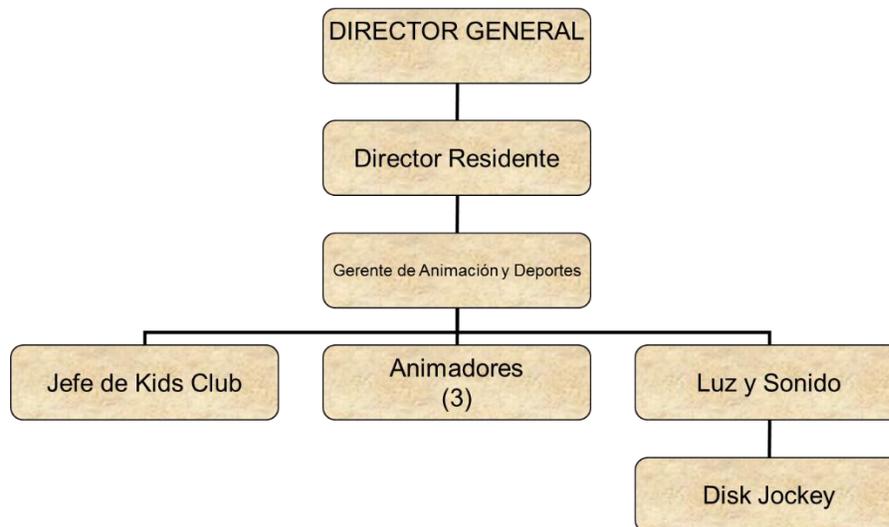


Figura 9 Organigrama Departamentos de Animación

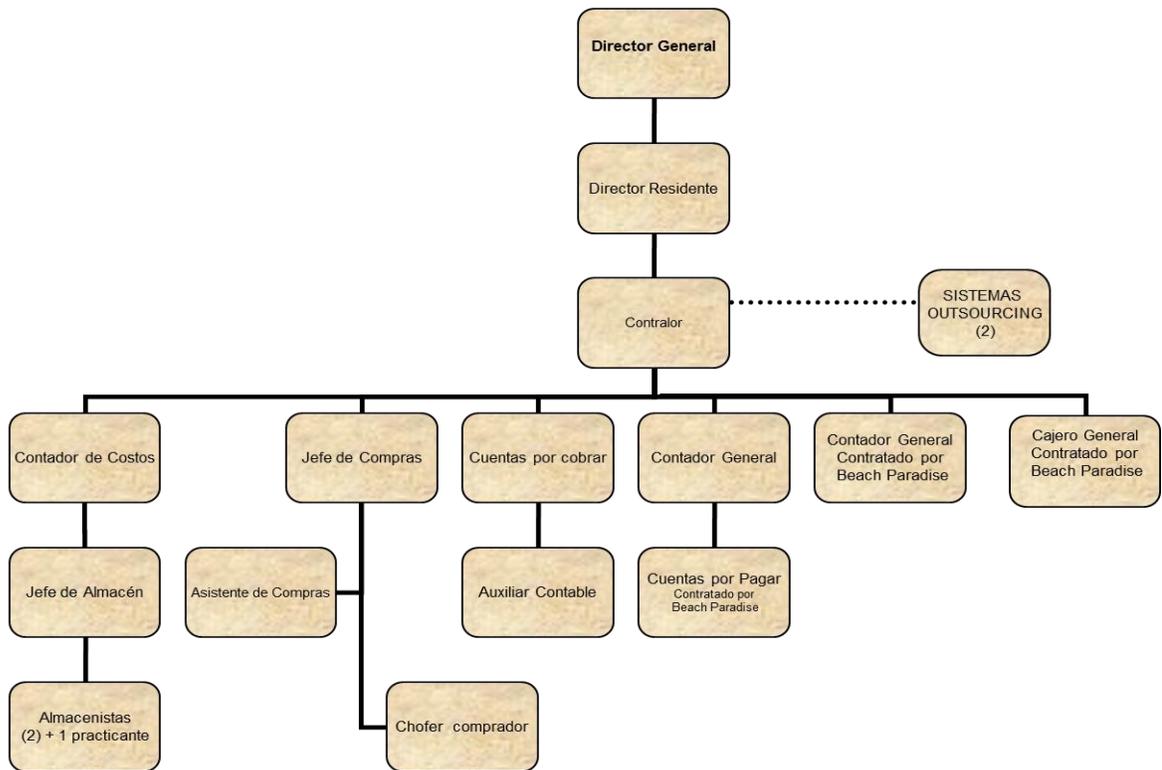


Figura 10 Organigrama Departamento de Administración

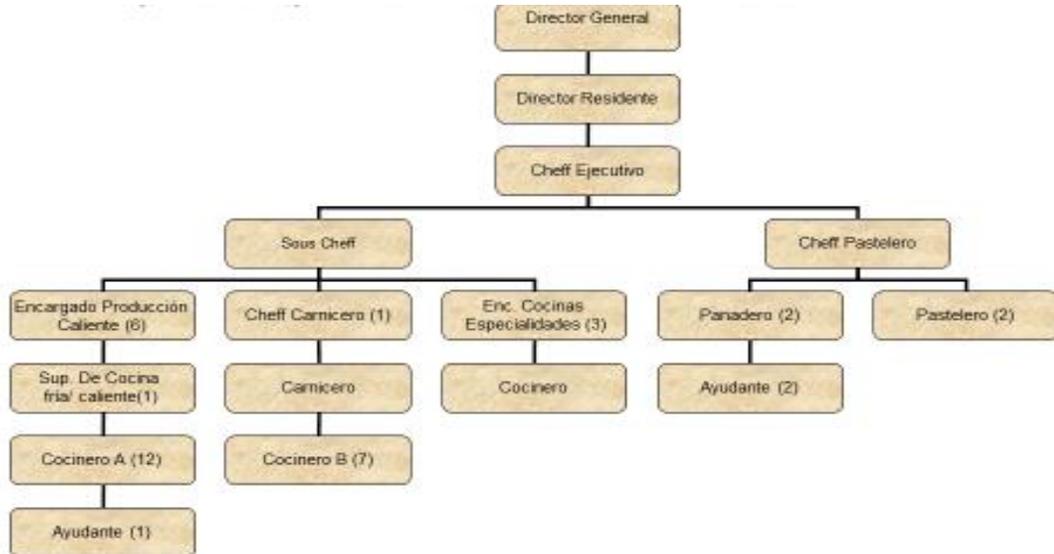


Figura 11 Organigrama Departamento Chef ejecutivo

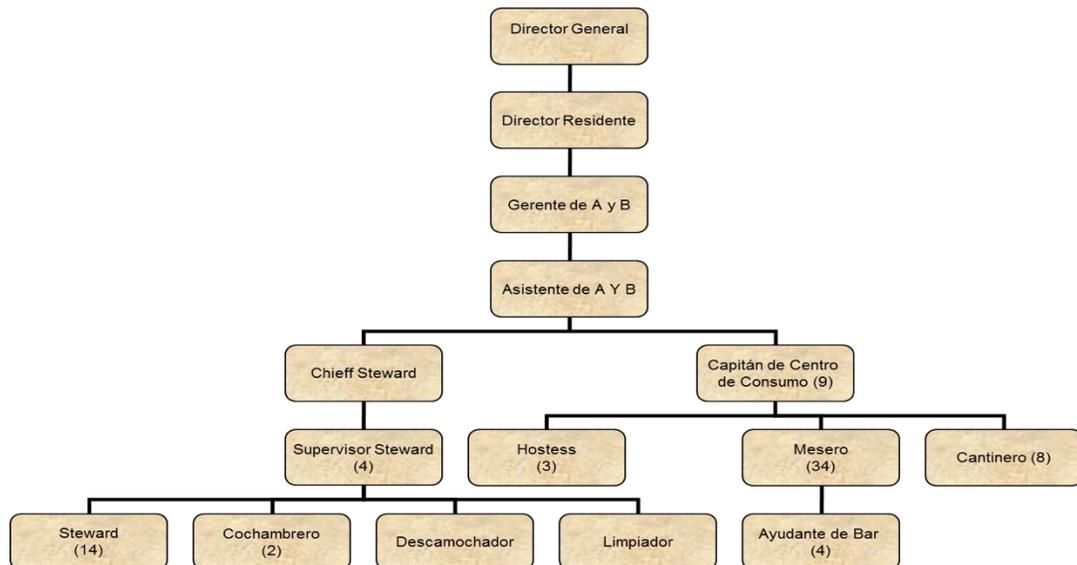


Figura 12 Organigrama Departamento Alimentos y Bebidas

## **Análisis interno**

Dentro de lo que compete al microentorno de la empresa, podemos destacar que BlueBay Grand Esmeralda cuenta con una plantilla de 844 empleados, divididos en áreas como recursos humanos, steward, lavandería, gerencia, compras, operadores, reservaciones, mantenimiento, alimentos y bebidas, calidad, nomina, ama de llaves, jardinería, marketing y animación, quienes son los encargados de brindar un servicio de calidad a todos los huéspedes que entran al hotel. Para lo que concierne en el manejo de cuentas, pagos y nomina, el banco principal con quien se apoya es Banorte.

BlueBay y BlueDiamond, actualmente se encuentra al corriente con todas las normativas impuestas por el estado de Quintana Roo para la conservación de flora y fauna del ecosistema, así como certificaciones ISO y de instituciones ambientales que aseguran que el mínimo el 30% de los productos utilizados es destinado para ser reciclado, así como las que confirman que el 20% de la energía utilizada proviene de fuentes 0% contaminantes, a pesar de los grandes obstáculos que ha impuesto el gobierno y la sociedad, que no permiten una expansión más grande de sus unidades estratégicas de negocio, han sabido asociarse con instituciones que aseguran la inocuidad de sus procesos, así como el uso responsable de las materias primas y energía que utilizan, han permitido que grupo BlueBay se expanda de manera responsable con el medio ambiente y las comunidades sociales que lo rodean, volviéndose a su vez un hotel inclusivo, que permiten que sitios que evalúan a los destinos turísticos como lo son "Trip Advisor" le otorguen una calificación de 4,5 estrellas. Dentro de la categoría resort 5 estrellas, BlueBay Grand Esmeralda se encuentra en el top 5 según el sitio "Travel Life" quien hace dos años le otorgó el premio al mejor resort de playa del Carmen al mantener una ocupación arriba del 85% y la puntuación positiva de los huéspedes, dentro de dicho top se encuentran otros resorts categoría de 5 estrellas como lo son IberoStar, Vidanta y el Gran Vela, quienes pueden representar la competencia más directa que pueden tener en el mercado, su nicho de mercado son las personas de origen español, sin embargo el mercado estadounidense es el que representa su ocupación más fuerte.

El papel de los proveedores es muy importante, actualmente cuenta con más de 1200 proveedores que le brindan sus productos y servicios en diferentes ramas, pero entre los más destacados debido a sus altos consumos se encuentran los siguientes.

- **Bepenza (Cuauhtémoc Moctezuma).** Se dedica a la fabricación de bebidas alcohólicas
- **Marahaja.** Distribuye frutas, verduras, legumbres y semillas
- **Jessica Leal.** Suministra cárnicos y cortes finos
- **Hollbox.** Abastece de gas LP a toda la planta
- **CocaCola.** Entre sus gamas de productos se encuentran bebidas energizantes, agua y refrescos
- **Office Max.** Dedicado a la producción de artículos de oficina
- **SauberHalten.** Manufactura productos químicos de gama alta en limpieza
- **MacAntiplagas.** Controla las plagas y animales.
- **Guadalquivir.** Ofrece servicios de mantenimiento en jardinería
- **Gt Caribe.** Sistemas de seguridad y contra incendios.
- **Politécnico.** Manufactura piezas de aluminio y cristal

Los anteriores proveedores en su mayoría han trabajado de la mano con el hotel por más de 10 años, prácticamente desde que la empresa inicio sus operaciones en el 2007. Como su intermediario principal se encuentra la agencia de viajes “Best Day” quien al año ingresa una ocupación para el hotel de más del 60%, del cual más de la mitad es de procedencia estadounidense y francesa, convirtiéndolo así, en uno de los principales canales de comunicación con el extranjero y su principal mercado, el año pasado BlueBayAwards nombro a la misma empresa de viajes “Best Day” como la imagen BlueBay 2017, así mismo podemos mencionar que dicha agencia de viajes es tan cercana BlueBay que se encuentran oficinas de dicha empresa dentro de las instalaciones de BlueBay Grand esmeralda en donde pueden brindar sus servicios de asesoramiento turístico y reservaciones con los huéspedes que ingresan diariamente.

## Análisis externo

El Estado de Quintana Roo posee las principales zonas arqueológicas abiertas al público, lo que aventaja a Blue Bay por la fuerte atracción de turistas extranjeros y nacionales. Dentro de la diversidad de lugares atractivos se encuentra:

Tulum, siendo la tercera zona más visitada del país y excepcional por estar situada en el litoral y estar amurallada.



*Figura 13. Fotografía de zona arqueológica de Tulum, Quintana Roo*

Cobá es otro atractivo y cuenta con la pirámide más alta de la Península conocida como el Nohoch Mul, un castillo de 9 hileras, un campo de juego de pelota y una red de caminos mayas.

En cuanto a los museos cuenta con alrededor de diez museos de alto nivel cultural y que vale la pena visitar al adentrarse en este bello estado. Entre ellos podemos encontrar

Museo de la Cultura Maya, localizado en Chetumal, es un museo moderno que presenta aspectos destacados de la cultura maya a través de presentaciones audiovisuales, maquetas y vestigios originales.

Museo de Historia de Cancún, presenta un acercamiento a la cultura maya, con piezas originales encontradas en el entorno.

Museo del Centro de Estudios y Deportes Acuáticos de México (CEDAM). Este se localiza en Akumal, presenta vestigios de barcos de época de la colonia que naufragaron en los arrecifes cercanos.

Museo arqueológico – marino de Cozumel. Presenta vestigios de la civilización maya encontrados en la isla y aspectos de la fauna y flora de los arrecifes coralinos.

Museo marino de Xel Ha. Es un pequeño museo con temas marinos y vestigios arqueológicos de la región. Por mencionar algunos.

Así mismo Quintana Roo es muy alegre pues se realizan fiestas como son el carnaval que se celebra antes de la cuaresma en febrero o marzo en todos los municipios. En varios municipios, en especial los de la zona maya y Cozumel se celebra en mayo a la Santa Cruz y muchos más. En los municipios de la zona maya se realizan fiestas religiosas propias de sus tradiciones como el Lol Cah en la que se santigua al pueblo con rezos mayas; la siembra de la Ceiba, que es el árbol sagrado; las ofrendas al dios Chac, de la lluvia, para evitar las sequías, etc.

En los últimos años se celebra en casi todos los municipios el Festival de Cultura del Caribe en el cual participan grupos artísticos de países de la Cuenca del Caribe y de otras entidades federativas del país y una danza tradicional es la de los chicleros, que recuerda los campamentos chicleros que se establecían en plena selva para la extracción de la resina del chicozapote. Su traje típico es muy hermoso, se trata de una blusa blanca elaborada con tela de algodón y bordada a mano con hilos de colores muy alegres.



*Figura 13 Traje Típico de Quintana Roo*

La música en la entidad tiene gran influencia yucateca y caribeña, en la región sur por la constante comunicación con Belice y en el norte porque durante mucho tiempo solamente se escuchaban estaciones de radio de Cuba. Con el elevado número de visitantes nacionales y extranjeros, se observa en las zonas turísticas cada vez más la influencia de música internacional.

En la zona maya se ejecuta la música tradicional y actual con conjuntos musicales conocidos como Maya Pax, en el cual se utilizan instrumentos musicales rudimentarios como el tambor construido con troncos, el caracol, cascabeles de semillas, etc, así como instrumentos como la guitarra, violín, trompeta, etc.

Otro atractivo de Quintana Roo del que se puede hablar es sus artesanías que se fabrican a base de bejuco y madera, el bordado de hipiles y el tejido de hamacas. En las localidades costeras las artesanías son a base de materiales marinos como caracoles, conchas, etc. Destaca la artesanía del coral negro, con lo cual se fabrican joyas de alto valor comercial.

Su comida tiene gran influencia yucateca, destacando los guisos elaborados con animales silvestres como el venado, jabalí, pavo de monte, etc en pibil que consiste en aderezar la carne y hornearla enterrada y envuelta con hojas de plátano. En el sur existe influencia beliceña como el Rice and Beans (pollo frito y arroz con frijoles cocinados con aceite de coco), el pan boom, etc. En las zonas costeras es tradicional la preparación de ceviches de caracol y el pescado al Tikinxic en el cual se adereza el pescado con achiote y se asa a las brasas o se hornea enterrado.

Su entorno natural es muy rico y diverso. Los principales centros turísticos se localizan en el norte del estado, aunque también en el sur se cuenta con lugares que por sus recursos naturales tienen un gran potencial turístico. En estos podemos encontrar Cancún que es el principal destino de playa del país y está reconocido a nivel mundial como un centro turístico de primera categoría. Sus principales atractivos son las playas y mar de belleza excepcional. Por otro lado, está Cozumel que no se queda atrás siendo también uno de los principales destinos de playa del país. Es reconocido mundialmente por la belleza de su mar y playas y como la capital del buceo submarino en sus arrecifes coralinos. Cuenta con vestigios arqueológicos y vegetación exuberante. Posee amplia infraestructura hotelera y de servicios turísticos.

Playa del Carmen es un centro turístico que recientemente ha tenido un desarrollo impresionante por la cantidad de establecimientos hoteleros y de servicios que se han instalado, un claro ejemplo es el Hotel Blue Bay Grand Esmeralda y posee atractivos de selva, mar, playas, arrecifes y vestigios arqueológicos.

Riviera Maya. Comprende el litoral de Cancún a Tulum, en donde se localizan sitios naturales de belleza excepcional por sus playas, mar, arrecifes coralinos y sitios arqueológicos. En esta zona se asientan complejos turísticos de primera categoría y existe una gran demanda para establecer nuevos desarrollos turísticos. Algunos de los sitios están Akumal, Puerto Aventuras, Chemuyil, Xcacel, Punta Piedra, Pamul, Xel Ha, Xcaret, Tulum, entre otros.

Isla Mujeres. Es una pequeña isla situada enfrente de Cancún, con todos los atractivos naturales de la región y con la ventaja de la tranquilidad en su entorno. Posee infraestructura hotelera y servicios turísticos adecuados.

Otro atractivo natural que no se puede pasar por alto son los cenotes, estos se encuentran con gran regularidad en la zona de la Riviera Maya. Estas deidades naturales se denominan cavernas con agua, en ellos se puede practicar el esnòrquel, algunos de ellos son El Cristalino, Edén y X cacelito.

En fin, son innumerables los lugares bellos con los que cuenta Quintana Roo para pasar unas vacaciones inolvidables y disfrutar de su naturaleza e inigualable belleza. Quintana Roo se encuentra en el sur del país colindando con Yucatán, Campeche y Tabasco.

Tiene una superficie total de 50,483 Km<sup>2</sup> y un litoral de 900 km, el estado de Quintana Roo está compuesto del territorio unido a la plataforma continental y las islas Cozumel e Isla Mujeres.

Ahora bien, Quintana Roo también es grande en población, según los datos del INEGI en el 2015 habitan 1, 501,562 habitantes de las cuales 750,024 (49.9%) son mujeres y 751,538 (50.1%) son hombres.

Las condiciones climatológicas para el Estado son más que favorecedoras pues son 300 días con sol por año, 5 a 30 grados centígrados durante todo el año, con pocas lluvias durante junio hasta octubre, crean un ambiente preferido para divertirse o relajarse de la vida cotidiana. Los huracanes aparecen durante septiembre y octubre año por año, pero en muy pocos casos ocasionan graves efectos para el turismo.

Cuenta con 3 millones de hectáreas de superficie de selva, lo que le convierte en el estado con mayor extensión selvática del país. También, como parte del tesoro natural que su territorio alberga, están los litorales, arrecifes, playas y costas que forman parte de su gran atractivo natural.

Dentro de la variada y tropical flora y fauna más abundante están el tigre y tigrillo, el mono saraguato, el faisán, el cojolite, el tucán, el cardenal, el te-mazate, tapir, lagarto, garza blanca, entre muchos otros. Dentro de sus cristalinas aguas encontramos tiburones, meros, sábalos, pargos, cazones y coral negro; además del manatí y las tortugas en peligro de extinción. La flora que destaca en la extensa selva tropical son los árboles como cedro rojo, caoba y ceiba; el chicozapote para fabricar chicle, plátano y mamey, etc.

Pasando ahora al entorno económico como factor positivo para el Hotel Blue Bay, pues sus principales clientes son extranjeros con un poder adquisitivo alto, regularmente son empresarios y familias o jóvenes con un estilo de vida en el que se dedican a viajar, a quienes les gustan las aventuras extremas y la naturaleza.

Así mismo cuenta con huéspedes nacionales que pertenecen a clases sociales de primer nivel como la A/B (Clase rica) y C+ (Clase media).

En cuanto a la región, la principal actividad económica es el turismo, seguida por el sector servicios y la construcción. Esta última no es tan favorable para Grand Esmeralda, ya que cada vez se construyen más hoteles lo que es sinónimo de competencia directa. Por ejemplo, durante el 2015, inversionistas nacionales y extranjeros trabajaron en hoteles de cuatro y cinco diamantes y cinco estrellas en el estado.

Para ese año Cancún tiene al menos 14 hoteles con estas denominaciones y 16 se ubican en la Riviera Maya y así año con año se destinan millonarias sumas para construir, ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios de la industria hotelera.

Otro dato importante es que Playa del Carmen tiene una participación en el PIB turístico nacional del 11.3 %, actuando con más de la tercera parte de las divisas que ingresan al país por concepto de turismo, teniendo así una derrama económica en 2015 fue alrededor de 2,707 millones de dólares.

En el 2017 la afluencia turística fue de 5.9 millones de turistas, incluyendo visitantes de Belice y pasajeros de cruceros. El 81 % de los turistas son extranjeros. Hoy Quintana Roo se mantiene como el principal destino turístico de México y América Latina. Playa Carmen y la Riviera Maya reciben alrededor de 2 Millones turistas de todo el mundo.

En el entorno político legal para la actividad hotelera existe un margen regulatorio donde se emiten los Lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera.

En este acuerdo se especifica el reglamento de la Ley General de Turismo donde señala que es deber de la Secretaría de Turismo establecer un Sistema de Clasificación Hotelera que tendrá como objetivo el de ordenar, estandarizar y homologar, a través de procesos y un instrumento de clasificación, la categoría o categorías de los establecimientos hoteleros del país, así mismo en otro artículo se establece que uno de los objetivos del Sistema de Clasificación Hotelera es mejorar la accesibilidad y la sustentabilidad de los servicios de hospedaje, la inclusión y la protección del patrimonio natural y del medio ambiente del país.

Además, se deben señalar los lineamientos específicos para la operación y funcionamiento del Sistema de Clasificación Hotelera, que deberán observar, de manera obligatoria, los prestadores de servicios turísticos de hospedaje.

El acuerdo también define los conceptos y documentos que se ligan con la Ley General de Turismo, por ejemplo, para que el hotel pueda operar como tal debe contar con un certificado de inscripción, una constancia de clasificación hotelera, RFC, por mencionar algunos. También existe una clasificación de categoría por estrellas, donde la Ley General de Turismo, les asigna una puntuación para 8 ejes de desempeño, los cuales son Acceso, exterior y generales, Comunicación, Habitación y baño, Alimentos y bebidas, recepción, Control de temperatura, servicios y áreas públicas. La clasificación por categoría se establece según se cumplan los ejes mencionados, quedando de la siguiente manera:

PUNTUACIÓN	CATEGORÍA
1-260	1 Estrella
261-520	2 Estrellas
521-780	3 Estrellas
781-1040	4 Estrellas
1041-1300	5 Estrellas

*Tabla 1 Categoría de Hoteles por estrellas*

Cabe mencionar que Grand Esmeralda se encuentra en la clasificación 5 estrellas, por contar con la modalidad “el todo incluido” haciéndolo un hotel resorts, enfocando su servicio de hospitalidad siempre con la mayor calidad hacia sus huéspedes.

Con la globalización todas las empresas tienen un mejor sistema de comunicación para la relación con el cliente, utilizando los tipos de comercio electrónico. Blue Bay opera con el tipo B2C (Business to Consumer) pues ahora las reservaciones se hacen vía internet o vía telefónica obteniendo una atención personalizada y porque no es necesaria la intervención de un intermediario. Así mismo la empresa enfoca su servicio al cliente, al ofrecer hospitalidad.

Un punto fuerte que tiene la empresa es su modalidad Club vacacional, en donde el cliente paga una anualidad a cambio de un servicio privilegiado, teniendo acceso a zonas exclusivas en el hotel.

Otro tipo de relación que utiliza es el de B2B (Business to Business) este se trata, en este caso de tener una relación sana con sus proveedores de servicios o productos, ya que se busca calidad y la reducción de costos.

En cuanto a la preparación del personal no se utilizan herramientas tecnológicas que ayuden a optimizar el conocimiento del capital humano. Se ha notado que solo se imparten capacitaciones para la obtención de constancias de habilidades utilizando herramientas básicas informáticas, como power point, por ejemplo.

El estilo administrativo que posee BlueBay es comúnmente el de usar la paquetería office para crear una base de datos o para llevar a cabo un procedimiento, en lugar de crear su propio sistema interno donde se lleve el desarrollo sea cual sea el procedimiento.

## Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA BLUEBAY GRAND ESMERALDA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan todo incluido.</li> <li>2. Variedad de servicios.</li> <li>3. Tiene 979 habitaciones.</li> <li>4. Calificado con 5 estrellas.</li> <li>5. Cuenta con su propia procesadora de agua.</li> <li>6. Tiene zona privilegiada en la playa para clientes VIP.</li> <li>7. Certificaciones de estándares de calidad e higiene.</li> <li>8. Empresa socialmente responsable.</li> <li>9. Excelencia y calidad en el servicio.</li> <li>10. Ofrece transporte y vivienda a sus colaboradores.</li> <li>11. Precios competitivos (buena relación calidad-precio).</li> <li>12. Infraestructura amplia y cómoda.</li> <li>13. Solida imagen en el mercado.</li> <li>14. Conservación de flora y fauna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal poco capacitado en sus áreas laborales.</li> <li>2. Falta de planificación de asensos para colaboradores.</li> <li>3. Mal proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>4. Mal control y distribución de productos en el almacén general.</li> <li>5. Personal poco motivado a hacer carrera dentro de la empresa.</li> <li>6. Falta de personal en algunos departamentos (mala detección de necesidades de personal).</li> <li>7. No se evalúan adecuadamente los proyectos de la empresa.</li> <li>8. Falta de selección de proveedores.</li> <li>9. Retraso en pagos a proveedores.</li> <li>10. Falta de seguimiento de desempeño de trabajadores para posteriores ascensos.</li> <li>11. Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.</li> <li>12. Deficiencia del sistema de reportes de fallas para el área de mantenimiento.</li> <li>13. Comunicación deficiente entre departamentos administrativos.</li> </ol>
<b>EXTERNO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda potencial con alto nivel de poder adquisitivo.</li> <li>2. Ubicación estratégica.</li> <li>3. Apertura de nuevos destinos.</li> <li>4. Globalización.</li> <li>5. Mejora en el servicio y aumento de la variedad de los mismos.</li> <li>6. Certificaciones.</li> <li>7. Compra de terreno para ampliar instalaciones.</li> <li>8. Aprovechamiento y cuidado de recursos naturales.</li> <li>9. Buena climatología.</li> <li>10. Nuevos proyectos turísticos.</li> <li>11. Desarrollo tecnológico.</li> <li>12. Ferias nacionales de turismo.</li> <li>13. Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico.</li> <li>14. Nuevas tecnologías de la información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir nuevos hoteles para diversos segmentos. <b>F9, F13, O1, O3</b></li> <li>2. Incrementar los servicios (deportes extremos y actividades recreativas) <b>F12, F14, O5, O7</b></li> <li>3. Actualizar sus certificaciones <b>F4, F7, O6, O14</b></li> <li>4. Realizar campañas de limpieza en la ciudad creando valor agregado para el hotel <b>F8, F14, O8, O13</b></li> <li>5. Acudir a ferias y eventos para publicitarse en búsqueda de nuevos clientes <b>F2, F6, O2, O4</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de plan de vida y carrera para colaboradores con aspiraciones de crecimiento profesional y personal <b>D2, D10, O11, O14</b></li> <li>2. Implementar programa de incentivos no económicos para mantener la motivación en los trabajadores <b>D5, D13, O5, O6</b></li> <li>3. Reestructuración de procedimiento de compra y diseño de evaluación de proveedores <b>D8, D9, O6, O11</b></li> <li>4. Mejorar proceso de reclutamiento y selección de personal <b>D3, D6, O11</b></li> <li>5. Rediseño de lay-out del almacén general <b>D4, O5, O11</b></li> <li>6. Mejorar el sistema de reportes de fallas <b>D12, O11, O14</b></li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (MINI-MINI)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Desastres naturales.</li> <li>3. Deterioro de la imagen de la ciudad.</li> <li>4. Costos de mantenimiento de instalaciones.</li> <li>5. Inflación.</li> <li>6. Políticas gubernamentales.</li> <li>7. Devaluación del tipo de cambio (dólar).</li> <li>8. Inseguridad en la ciudad (delincuencia organizada).</li> <li>9. Variaciones descontroladas en ocupación del hotel.</li> <li>10. Cambios en la estacionalidad.</li> <li>11. Diversas variables macroeconómicas.</li> <li>12. Estabilidad política.</li> <li>13. Conflictos sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar campaña publicitaria destacando la calidad del servicio <b>F2, F9, A1, A9</b></li> <li>2. En temporada baja ofrecer promociones y paquetes para ampliar el mercado <b>F1, F3, A9, A10</b></li> <li>3. Reducir costos de operación sin perder calidad en el servicio, para ofrecer precios más bajos que la competencia <b>F11, F12, A1, A11</b></li> <li>4. Diseño de manuales de acciones preventivas ante fenómenos naturales <b>F8, F12, A2</b></li> <li>5. Cumplir con las políticas gubernamentales y ofrecer a los clientes mayor seguridad y confiabilidad del servicio <b>F8, F9, A6, A12</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar acuerdos con proveedores para no aumentar precios mientras los volúmenes de compras sean estandarizados <b>D8, D9, A5, A11</b></li> <li>2. Ajustar presupuesto de diferentes departamentos, tomando en cuenta sus necesidades <b>D7, A11</b></li> <li>3. Mejorar clima laboral (contribuir al desarrollo de la buena convivencia) <b>D13, A13</b></li> <li>4. Formar un consejo para la evaluación y aprobación de proyectos que contribuyan al desarrollo del hotel <b>D12, D13, A4, A11</b></li> <li>5. Hacer mayor uso de la mezcla promocional para un mejor posicionamiento <b>D11, D1</b></li> </ol>

Figura 14 Matriz FODA del Hotel BlueBay

## **Bosquejo de la situación actual de la industria**

La Riviera Maya se encuentra en la Península de Yucatán, en pleno Mar Caribe, por lo que disfruta de un clima paradisíaco durante la mayor parte del año. Sin embargo, no sólo es un destino perfecto para descansar bajo el sol, sino que su cercanía a diversos sitios Patrimonio de la Humanidad la convierten en uno de los destinos más completos y atractivos del mundo brindando grandes oportunidades de crecimiento y expansión en la industria hotelera lo que provoca gran competitividad y exigencia en cada una de las empresas que pertenecen al sector y que se encuentran posicionadas en la Riviera impulsando al desarrollo y crecimiento de las mismas mejorando sus servicios es por tal motivo que el Hotel Blue Bay Grand Esmeralda actualmente se encuentra en plena expansión, gracias a sus nuevas estrategias y políticas planeadas por la dirección a corto plazo con metas a nuevos mercados en el Caribe y un hotel de selección en España.

Su expansión, hablando en específico de la célula en Playa del Carmen está teniendo como resultados el reconocimiento de empresas dedicadas al turismo, obteniendo en este último año el 2do. lugar como mejor lugar turístico a nivel internacional y como una de las primeras opciones de visitantes extranjeros a México, el hotel tiene 5 estrellas y se encuentra localizado en un enclave privilegiado en Playa del Carmen, ganador de numerosos galardones y con las más completas instalaciones, es una elección perfecta para todos los públicos en la actualidad la empresa pretende ampliar su cadena de hoteles con nuevas aperturas como son el Blue Bay Grand Zafiro y Blue Bay Grand Rubí para aumentar su presencia ante su competencia más fuerte como son los hoteles: Fairmont Mayakoba, Hard Rock Hotel Riviera maya, Occidental at Xcaret Destination, Gran Porto Resort Playa del Carmen, Ocean Maya Royale, Now Jade Riviera Cancún, Grand Velas Riviera Maya, Pradisus Playa del Carmen La Esmeralda By Meliá, Secrets Akumal Riviera Maya, Magic Blue, The Carmen Hotel, Banyan Tree Myankoba, Barcelo Maya Colonial & Maya Tropical, Grand Palladium Colonial Resort & spa, Iberostar Paraíso Beach y Grand Bahía Príncipe Coba, cabe mencionar que los hoteles antes presentados tienen una calificación de 5

estrellas al igual que el Hotel Blue Bay Grand Esmeralda esto los convierte en sus principales competidores.

BlueBay Hotels contempla la comercialización online y el branding de las marcas Le Royal Hotels & Resorts, Blue Diamond, BlueBay Hotels & Resorts, BelleVue Hotels & Resorts, BlueBay Gourmet y BlueBay Spa.

El equipo directivo ha definido una escala de objetivos, las cuales implican la ampliación de las líneas de negocio y la incorporación de nuevos inmuebles al portfolio. El valor de la compañía está aumentando y está replicando ahora el éxito alcanzado con los fondos propios mediante contratos de management con socios externos cuidadosamente seleccionados. La mezcla de contratación resultante será, por tanto, mucho más equilibrada hacia el management, provocando un crecimiento más rápido de nuestras marcas en los años posteriores.

El BlueBay Hotels enfoca sus esfuerzos, estrategias y principales planes de expansión con una clara vocación internacional, habiendo experimentado un notable crecimiento en volumen de negocio y aperturas en naciones de Oriente Medio y el norte de África, así como en el resto de los países en los que ya estamos implantados en Europa y en la zona del Caribe. Todo ello gracias a una oferta hotelera bien diferenciada y diversificada en distintas marcas, tanto con productos vacacionales como urbanos, de gran calidad en el servicio.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Modelo de Planeación

Para el desarrollo del presente proyecto se hará uso del Modelo de Planeación desarrollado por Lippitt, Watson y Westley.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si puede ser convertida después en planes de acción.

Se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque cabe decir que es raro que se lleve a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización. Como se puede observar, el modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa. Ésta suele ser una etapa altamente compleja para las organizaciones que no están dispuestas a aceptar el cambio y a reconocer que deben hacerlo.

Fase	Descripción	
Contacto	*Exploración entre consultor y cliente	
Contrato	*Contrato general + específico *Objetivo-plan (esbozo) *Expectativas y compromiso mutuos	Fase inicial
Entrada	*Sistema-meta: ¿Dónde?, ¿Cómo comenzar? *Hacer contacto con personas *Testimoniar receptividad, confianza, etc. *Sondear problemas, insatisfacciones.	
Recolección de datos	*Entrevistas *Observación *Convivencias *Cuestionarios *Consulta de documentos *Reuniones	
Diagnóstico	Definir situación y necesidades de cambio *Identificar y evaluar problemas *Definir objetivos de cambio y metas *Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc. *Evaluar potencial de cambio	
Planeación	*Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas.	
Acción	*Implantar el plan: actuar sobre el sistema meta. *Institucionalizar: actitud y método para solución de problemas	
Estabilización y evaluación	*Control de resultados *Autoevaluación por el cliente *Evaluación por consultor técnico *Nuevo diagnóstico, ¿Nuevo contrato?	

## **CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO**

Según la metodología de Modelo de planeación desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, los pasos a desarrollar son los siguientes:

### **3.1 Contacto**

Este fue la presentación entre asesor industrial del área de compras y practicante, el primer día de trabajo en el Hotel BlueBay Grand Esmeralda.

### **3.2 Contrato**

El practicante declaró su compromiso durante su estancia en el hotel y presentó los posibles proyectos a desarrollar. El asesor industrial explicó la problemática del departamento y se eligió el proyecto a desarrollar, llevando como nombre “Plan de Mejora al proceso de compras y evaluación de proveedores”

Ambos se comprometieron a trabajar en el desarrollo del proyecto elegido, por una parte el jefe del área de compras dijo que toda información que fuera requerida para dicho fin, sería proporcionada sin ningún problema, también estuvo de acuerdo con la evaluación y retroalimentación parcial de dicho proyecto. Por otro lado el practicante se comprometió a desarrollar el proyecto respetando los tiempos y objetivos establecidos para cubrir las necesidades del área de compras.

Con la finalidad de llevar una organización del trabajo y del tiempo en la realización del desarrollo del proyecto, se trabajó mediante un cronograma en donde se describen las actividades a realizar distribuidas por semanas.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA DESARROLLO DE METODOLOGÍA															
ACTIVIDAD	TIEMPOS														OBSERVACIONES
	Enero				Febrero				Marzo				Abril		
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1		
1.Observación del proceso de compras para elaboración del diagrama de flujo.	■	■	■	■											Mediante la práctica y la estancia en el departamento de compras.
2.Elaboración de la primera propuesta del proceso, con base a la observación.				■											Desarrollo de un diagrama de flujo del proceso de compras
3.Presentación de la primera propuesta del proceso.					■										Al jefe de compras para su visto bueno
4.Pequeña entrevista a los involucrados del área para pulir el diagrama de flujo.					■	■									Pedir que se detalle con precisión cada actividad
5.Elaboración de la segunda propuesta del diagrama del proceso de compras.								■							Mejorar el diagrama de flujo con la información obtenida de la pequeña entrevista.
6.Recabar la información necesaria de los proveedores (la forma de pago, días de crédito, marcas, calidad, etc.) para su evaluación.									■	■					Pedirle apoyo a la asistente de compras.
7.Investigar en libros e internet sobre evaluación de proveedores.									■	■					Recabar información en artículos y libros sobre los métodos aplicados.
8.Diseñar el formato de evaluación de proveedores con todos los puntos prudentes para una evaluación completa y eficaz y presentar propuesta.										■	■				Considerando calidad, precio, tiempo de entrega, días de crédito.
9.Pulir ambas propuestas y otros detalles del proyecto.										■	■				
Presentar tesina a asesor industrial													■	■	

Figura 15 Organización del Desarrollo de Metodología

### 3.3 Entrada

El primer paso fue determinar por dónde comenzar, por ello se dedujo que se empezaría por el proceso de compras, para ello se requirió saber qué áreas se involucran en este proceso para comenzar a hacer contacto con los responsables de cada una de ellas y conocer sus inconvenientes con el proceso de compras, y escuchar alguna sugerencia para generar armonía en la trazabilidad de actividades en todo el procedimiento de compras.

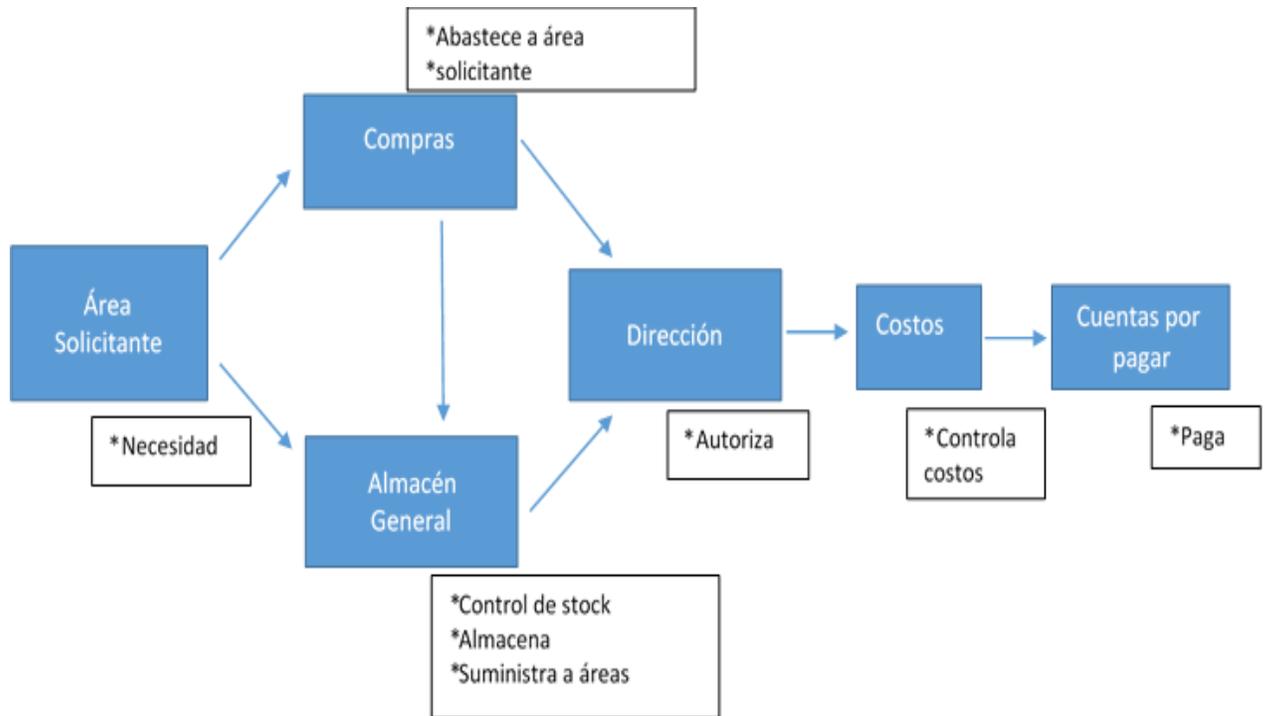


Figura 16 Áreas involucradas en el proceso de compras

Una vez que se obtuvo un panorama general de las áreas participantes, el problema se detectó entre almacén y compras, por aquello de la falta de notificación de la llegada de la mercancía. Posterior se trabajó con la evaluación de proveedores, para obtener una base competente y brindar un servicio de calidad.

## 3.4 Recolección de datos

Para proceder a la realización del diagnóstico primeramente se recabó la información necesaria, para ello se utilizó la observación como técnica de recopilación de datos. Se puso mucha atención en los pasos a realizar durante el proceso y se fue tomando nota de cada detalle para poder plasmarlo en el diagrama de flujo, posteriormente se determinaron las áreas de mejora en el proceso de compras.

Así mismo se preparó una pequeña entrevista para la asistente del área de compras, por si llegase a quedar duda sobre una actividad del proceso.

### HOTEL BLUEBAY GRAND ESMERALDA

**Entrevista a:** Lic. Patricia Herrera (Asistente de compras)

**Realizada por:** Briseida Vásquez (Practicante)

**Objetivo:** Recabar información adicional al proceso de compras, para el desarrollo del diagrama de flujo y posibles áreas de mejora.

1.- ¿En qué momento se utiliza el sello de regularización?

El sello de regularización se utiliza en aquel momento cuando la compra es realizada por el chofer, es decir, las compras en efectivo o bien, cuando el servicio es realizado con anterioridad o de urgencia, entonces cuando se hace la orden de compra se sella, para que al momento de enviarlas al proveedor esas órdenes selladas se aparten y no sean enviadas.

2.- ¿Qué productos se compran en efectivo?

Algunos productos que no son almacenables como donas para el cabello, algunas telas o cierres, flores para algún evento, o por ejemplo cuando es algo de urgencia como un tipo de leche especial para el chef.

3.- ¿Qué monto monetario utiliza para que una compra sea en efectivo?

Cuando la compra es igual o menor a 2000 pesos

4.- ¿Por qué el chofer de compras se hace responsable de darle el seguimiento a las órdenes de compra que el surte?

Porque es él el responsable de esa compra y es él quien entrego ese producto al área solicitante.

5.- ¿Es necesario que todas las órdenes de compra pasen por Dirección para su autorización?

Sí, porque al final de cuentas es el contralor y el director quienes deben autorizarlas y quienes deben de estar enterados de qué se compra.

6.- ¿Cree que con el uso del sistema Navition el procedimiento de compras sea más fácil?

Sí, se ahorraría tiempo y papel, lo cual se vería reflejado en eficiencia por parte del área de compras.

7.- ¿De qué manera cree usted que podría notificar almacén a compras cuando una mercancía sea recibida?

Si el programa en el sistema Navition es puesto en marcha, pues sería por medio del mismo, dando de baja aquellas órdenes que ya han sido surtidas.

8.- ¿Cree que almacén sea el departamento que deba hacerle esa notificación?

Sí, porque ellos son los que reciben toda la mercancía que llega al hotel y los que manejan las órdenes de compra, aunque con el sistema Navition también podría ser el área solicitante.

9.- ¿Cuáles son los criterios para elegir a un proveedor?

Pues se busca precio, calidad, crédito y servicio. Siempre se busca el producto que el área solicite.

10.- ¿Existe un expediente de los proveedores?

Sí, contiene acuerdo comercial, datos de transferencia, fichas técnicas, registro sanitario y tarifas (precios).

11.- ¿Qué documentación les exigen a los proveedores para poder pertenecer a la base de proveedores del Hotel BlueBay?

Se les exige su registro sanitario y cuando son empresas que venden hielo se les pide sus análisis de laboratorio.

12.- ¿Se hace una evaluación periódica sobre los precios, la calidad, el tiempo de entrega y demás criterios?

No, solo se hace el comparativo.

¿Algún comentario o sugerencia que tenga para el departamento?

Ninguna

**Gracias**

Además, la convivencia y la práctica en el departamento fueron herramientas útiles para la recolección de información.

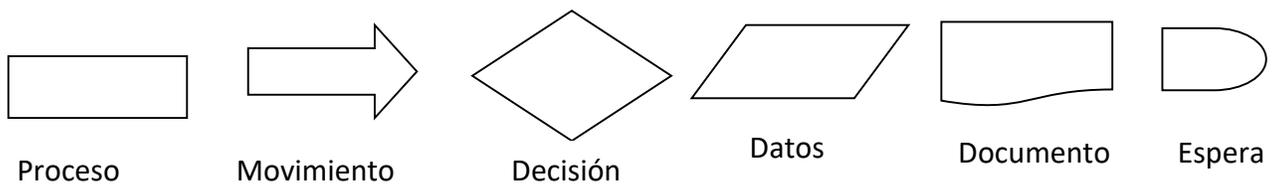
### **3.5 Diagnóstico**

Esta etapa se realizó y se encuentra en el capítulo 1 de este proyecto. Se plantea la problemática y la situación actual de la empresa. Hace referencia al largo y tedioso proceso de compras, así como a la falta de una evaluación periódica a los proveedores. De acuerdo a lo anterior mencionado y al estudio de la información recopilada con la técnica de observación y la convivencia en el departamento, conforme al procedimiento de compras, se obtuvo el siguiente diagrama de flujo.

### 3.5.1 Diagrama de Flujo

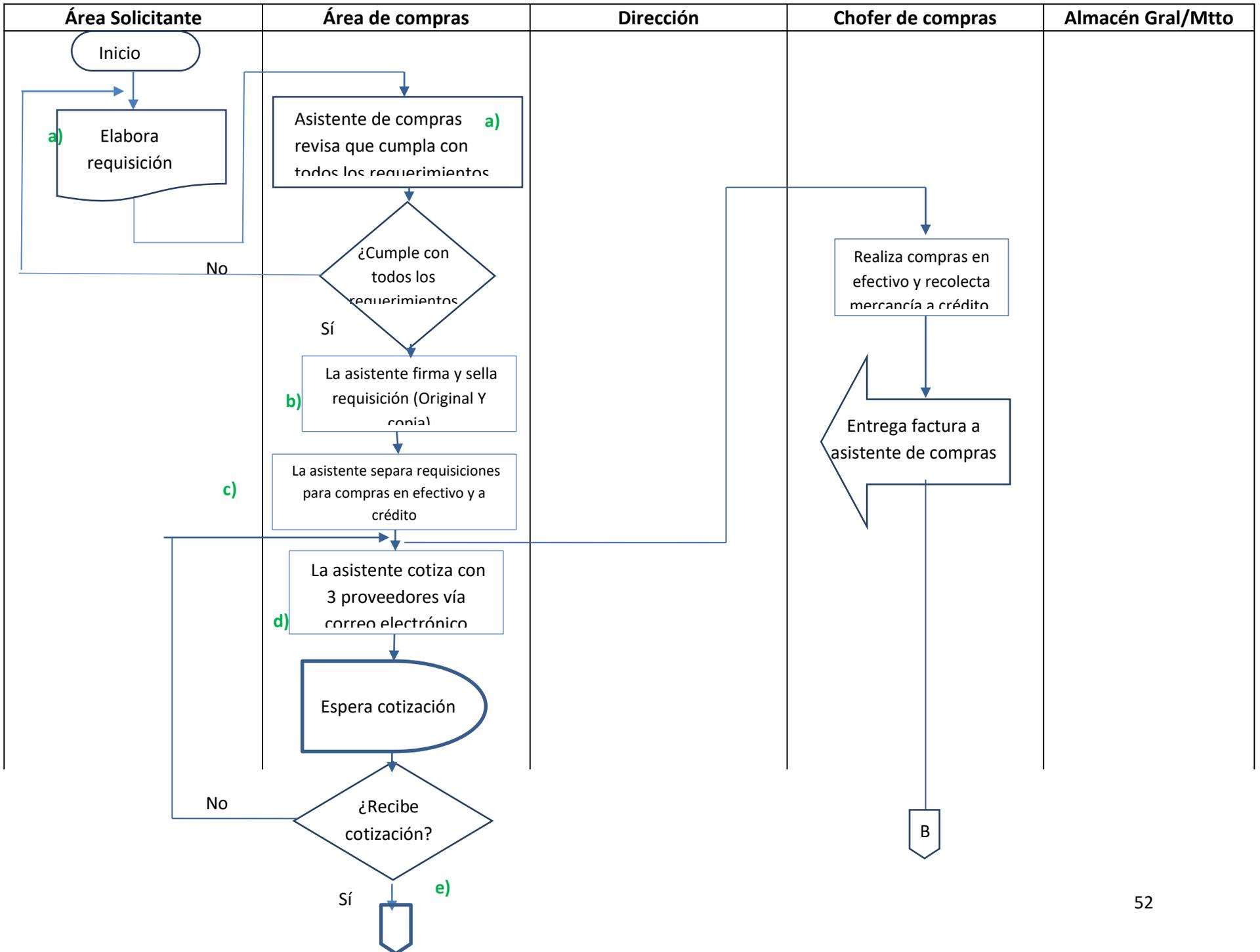
**HOTEL BLUEBAY GRAND ESMERALDA**  
**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE COMPRAS**  
**08 DE MARZO DE 2018**

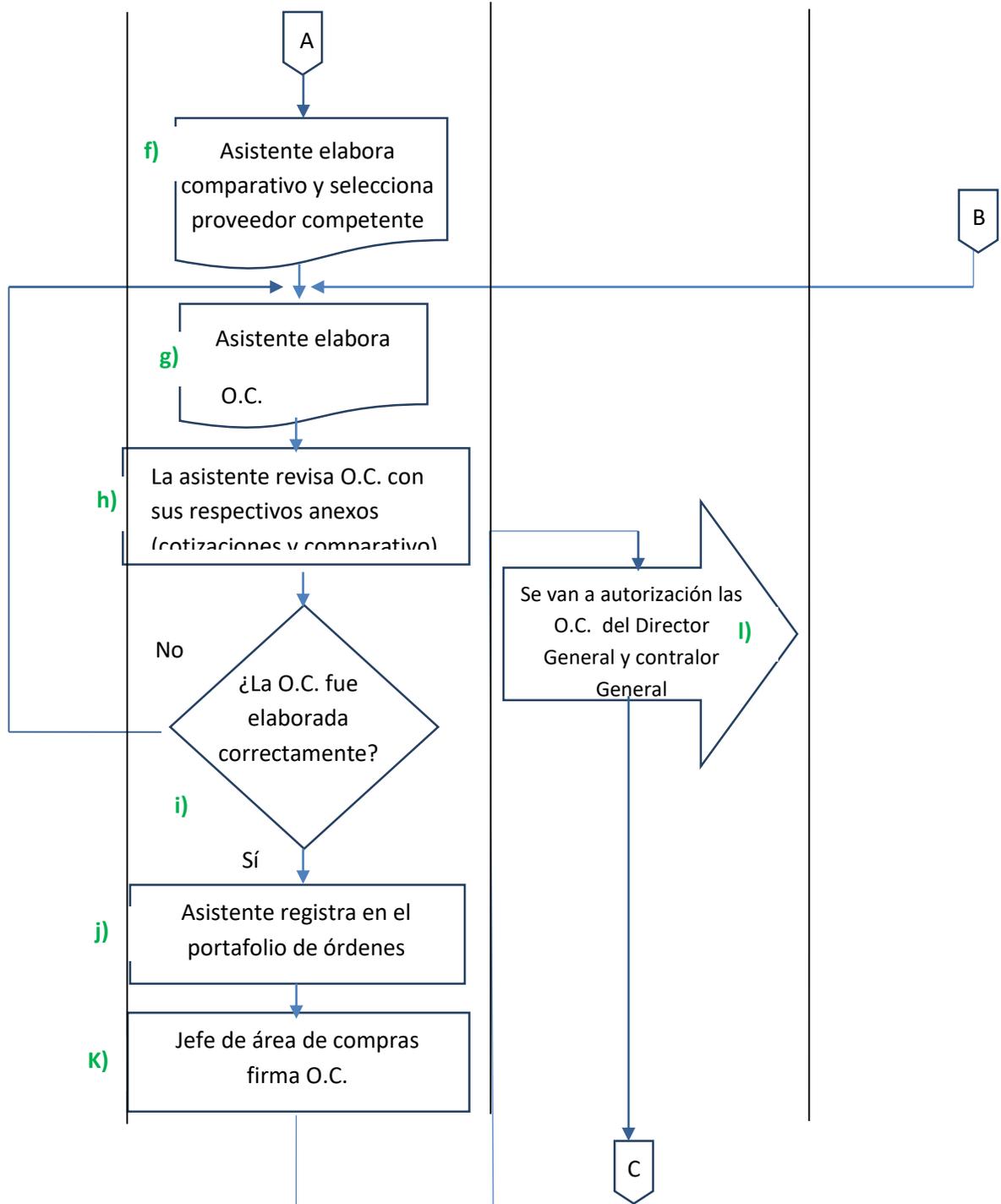
#### Símbolos

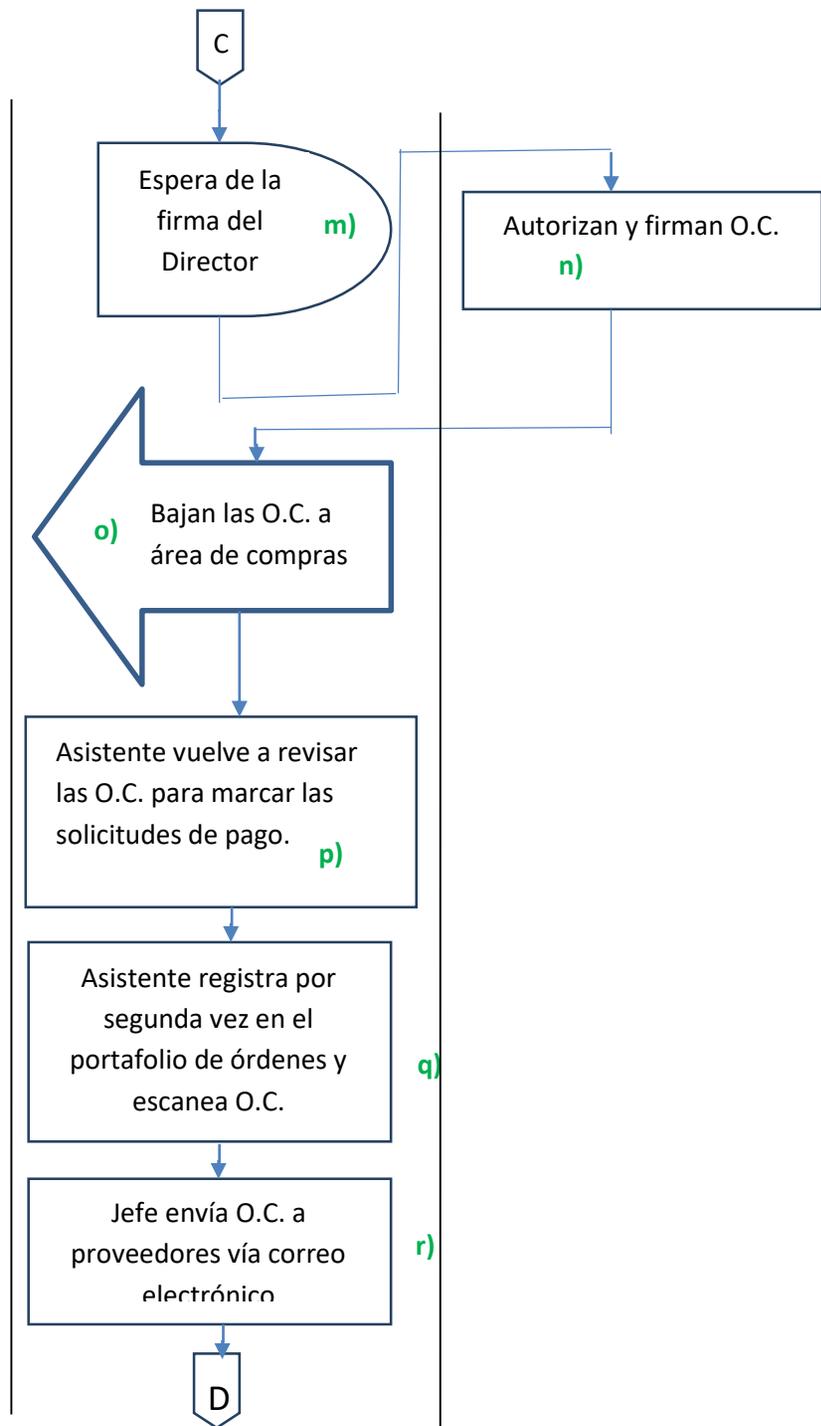


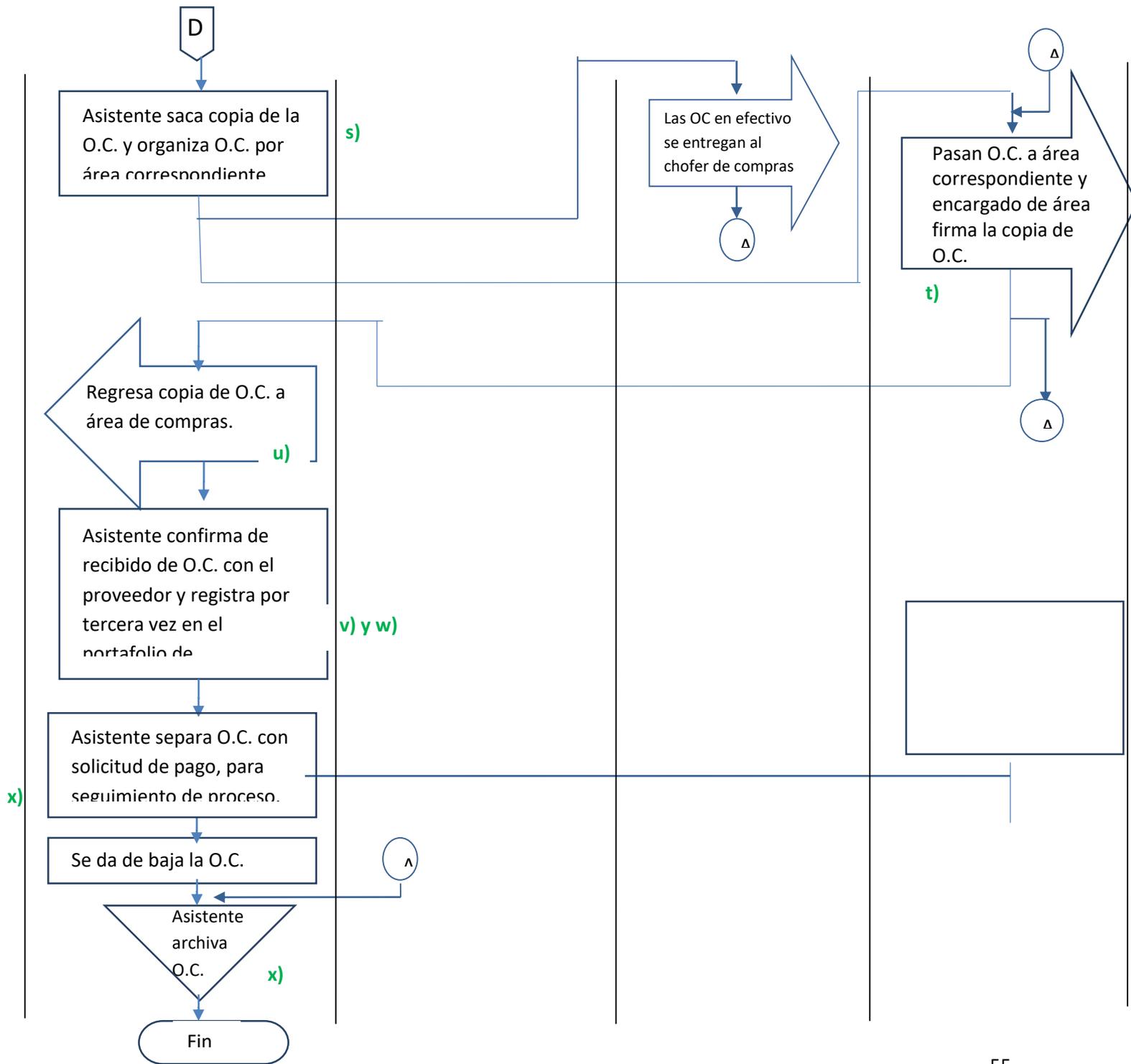
#### Responsables

- Jefe de compras
- Asistente de compras
- Chofer de compras
- Área solicitante









Se definió que en primer lugar, el procedimiento de compras comienza a partir de la necesidad del área solicitante. Y que a falta de un adecuado uso del sistema Navition se puede mejorar esta situación por medio del uso de las carpetas compartidas.

Con una buena reestructuración del proceso de compras y una buena comunicación e inducción del mismo se puede lograr eliminar la problemática del área de compras.

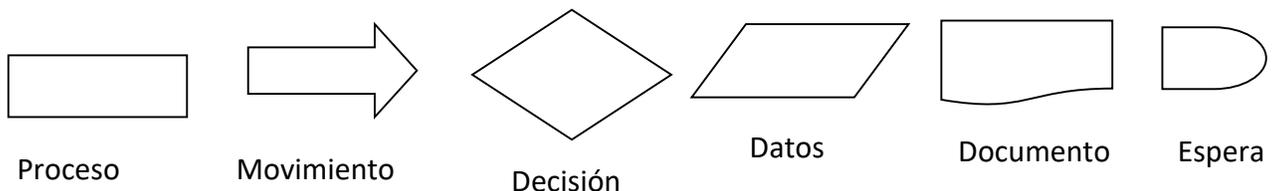
El proceso sería más eficiente y sustentable con menos uso de papel y el ahorro de tiempo, pues se evitaría el escanear las órdenes de compra, el registrarlas y el esperar a que suba una remesa de 30 órdenes de compra a firma de Dirección.

Con base a esto se muestra la reestructuración del proceso de compras, el cual se encuentra en el siguiente vínculo:

### 3.5.2 Diagrama de Flujo Propuesto

[HOTEL BLUEBAY GRAND ESMERALDA](#)  
[DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE COMPRAS](#)  
[08 DE MARZO DE 2018](#)

#### Símbolos



#### Responsables

- Jefe de compras
- Asistente de compras
- Chofer de compras
- Área solicitante
- Jefe de almacén

## HOTEL BLUEBAY GRAND ESMERALDA DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS

05 de marzo de 2018

### Abreviaturas:

O.C. Orden de compra

### Definiciones:

1. O.C. mensuales: Son aquellas que se realizan una vez al mes para los productos de AyB estos son los mariscos, carnes, lácteos, queso, abarrotes y bebidas; y para los suministros como productos de limpieza y papelería de oficina e impresa.
2. Regularización: Es un sello con el que se marcan las órdenes de compra cuando el producto o servicio ha sido adquirido con urgencia o cuando son compras en efectivo realizadas por el chofer y no existe una cotización.
3. Compras en efectivo: Son aquellas que no exceden los 2000 pesos en efectivo, las cuales son realizadas por el chofer de compras.
4. Compras a crédito: Son aquellas que se adquieren y su pago es realizado en un determinado plazo de tiempo, regularmente de un mes.
5. Compras mayores a 5000 pesos, son compras críticas porque su monto es una cantidad importante de dinero, las cuales deben ser autorizadas por Dirección.
6. Requisición al Almacén: Documento interno foliado que se ocupa para dar salida a un producto del almacén. Necesita la firma del jefe de área solicitante, la firma de la persona que lo necesita, quién lo recibe y quién lo entrega. Si el valor del producto excede los 10,000 pesos requiere la firma de Dirección.

## Especificación del proceso

- a) A partir de la necesidad, el área solicitante elabora su requisición.
- b) Si se trata de un producto almacenable, el área solicitante debe llevar a almacén general o de mantenimiento su requisición al Almacén debidamente firmada. Se deben llenar los campos que se especifican ([Ver documentos a utilizar](#)).
- c) La requisición para productos no almacenables es elaborada en Excel y se debe especificar departamento solicitante, cantidad, descripción detallada de producto o servicio, uso y razón social. ([Ver documentos a utilizar](#))
- d) El usuario debe guardar su requisición en la carpeta compartida correspondiente, para esto cada área cuenta con su carpeta en la carpeta compartida Requisiciones, que se encuentra en Administración-Compras-Requisiciones-Lavandería; Ama de llaves; Stewart; A y B; Calidad; Mantenimiento, etc.
- e) Cuando los productos almacenables se encuentren en su mínimo de stock el almacén general y el almacén de mantenimiento son los encargados de realizar la requisición a compras conforme su consumo mensual, por medio de un e-mail.
- f) La asistente de compras, debe revisar diariamente la carpeta Requisiciones para un eficiente suministro a las áreas y al almacén. Debe verificar que los datos sean correctos, de ser así siguen su procedimiento, de lo contrario se dan de baja y pasan a la carpeta Requisiciones canceladas que se encuentra en Administración-Compras-Requisiciones Canceladas. Para esto el usuario también debe estar al tanto de que su Requisición no haya pasado a esa carpeta, si fuese así deberá corregir la requisición y volverla a subir a la carpeta Requisiciones.

**Aclaración:** Solo la asistente de compras tiene autorización para poder eliminar o mover las requisiciones. Los usuarios solo podrán guardar sus requisiciones en su carpeta correspondiente.

g) La asistente de compras asigna un número de requisición a cada una y separa las requisiciones que son para compras en efectivo y las pasa a la carpeta Compras en Efectivo que se encuentra en Administración-Compras-Compras en Efectivo, posterior las imprime para que el chofer de compras se encargue de surtir el producto. Estas son compras que no excedan los \$2,000 pesos y se sellan de regularización. Las requisiciones para compras a crédito se guardan en su carpeta correspondiente que se encuentra en Administración-Compras-Requisiciones Cotizadas.

h) Asistente cotiza las requisiciones para compras en efectivo con tres proveedores por medio de un e-mail. Se espera máximo 2 días la cotización. Si no responde, se le reenvía la cotización o se busca un nuevo proveedor.

i) Se realiza un comparativo con base a las cotizaciones y se compara precio, tiempo de entrega y calidad. (Se pide ficha técnica al proveedor) Cuando existe un solo proveedor de determinado producto, no se realiza comparativo. [\(Ver documentos a utilizar\)](#)

j) La O.C. se realiza con base a la cotización del proveedor seleccionado. Existen compras o servicios que son realizados de urgencia. Entonces la O.C. se realiza de acuerdo a la factura. Esas O.C. se regularizan con un sello, al igual que las compras que realiza el chofer. Así mismo, se hacen [O.C. mensuales](#) de productos almacenables con la requisición mensual que envían almacén general y almacén de mantenimiento.

La asistente al realizar OC debe tener cuidado con la forma y método de pago, la cantidad, el código del producto, el número de requisición y número de O.C. que le corresponde, el proveedor, la razón social, sello regularización, solicitud de pago, el uso correcto, el tipo de

moneda, el precio y el desglose de impuesto o descuento. (Ver documentos a utilizar) La OC se debe guardar en su carpeta correspondiente que se encuentra en Administración-Compras-Ordenes de Compras-OC elaboradas. Esta carpeta se organiza por fecha.

k) Para las compras en efectivo, la OC se entrega al chofer para que sea él quien se encargue de su proceso (Pasar a almacén de Mantenimiento o almacén General para firma de recibido y posterior regresan a área de compras para su archivo).

l) Para las compras en efectivo que excedan los \$10,000 pesos, la OC se debe imprimir y pasar a Dirección para firma de autorización. Antes de pasar a Dirección, el jefe de compras debe revisar y firmar la OC para un primer filtro. La asistente sube las O.C. a dirección el mismo día que el jefe de compras las firma. Si las OC no exceden los \$10,000 pesos pasan directo a la actividad n).

m) Las O.C. regresan al área de compras (Sólo las que fueron autorizadas). Cuando las OC no son autorizadas se da aviso al área correspondiente por medio de un e-mail. Depende del Director y del Contralor si la O. C. se envía al proveedor para su compra.

n) Las OC superiores a \$5000 que fueron autorizadas se deben escanear para poder ser enviadas al proveedor. Se envían OC (menores y mayores a \$5000 pesos) al proveedor y el jefe de compras debe marcar copia del correo enviado al área solicitante. La asistente revisa las O.C. digitales (compras menores a \$5000) e impresas (compras superiores a \$5000) y marca cuales son solicitudes de pago.

ñ) Las OC menores de \$5000 pesos se borran de la carpeta OC elaboradas y se pasan a la carpeta OC enviadas junto con las OC autorizadas, que se ubica en Administración-Compras-Órdenes de compra-OC enviadas. Para esta carpeta el Almacén General también tendrá acceso.

o) Se llama a los proveedores para confirmar si recibieron O.C. y para que proceda el pedido. Antes de finalizar con el proceso, las O.C. con solicitud de pago se las queda la asistente para su siguiente proceso.

p) Cuando el almacén recibe la mercancía debe de dar de baja la OC correspondiente de la carpeta y pasarla a la carpeta OC entregadas que se ubica en Administración-Compras-órdenes de compra-OC entregadas.

q) La asistente de compras es la encargada de archivar de la siguiente manera:

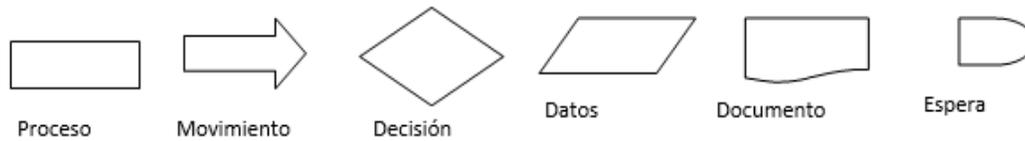
Las OC mayores a \$5000 y las OC en efectivo se archivan por proveedor y fecha.

Las OC menores a \$5000 se archivan por proveedor en la carpeta digital OC entregadas.

Para esto debe de monitorear la carpeta de OC entregadas para actualizarse sobre cuales productos ya han sido entregados.

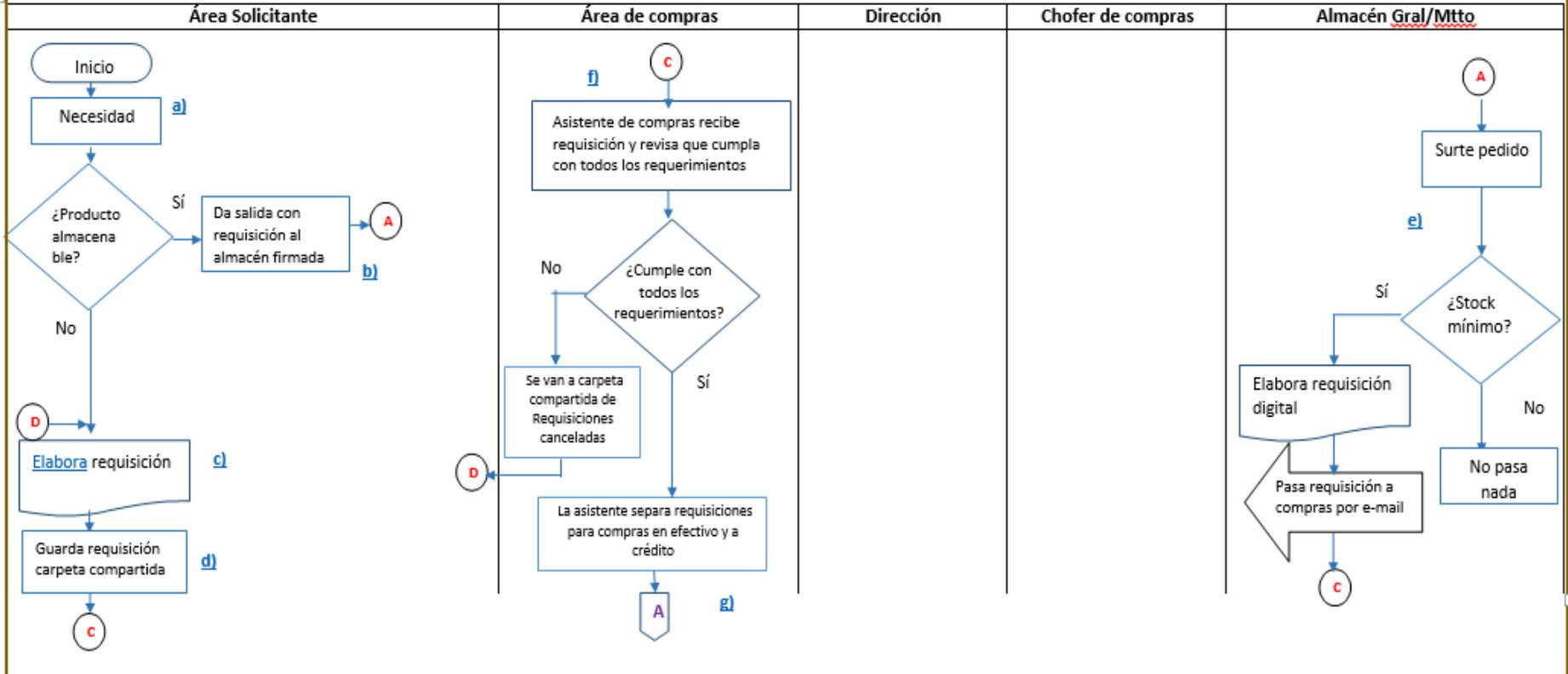
**HOTEL BLUE BAY GRAND ESMERALDA**  
**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE COMPRAS**  
**08 DE MARZO DE 2018**

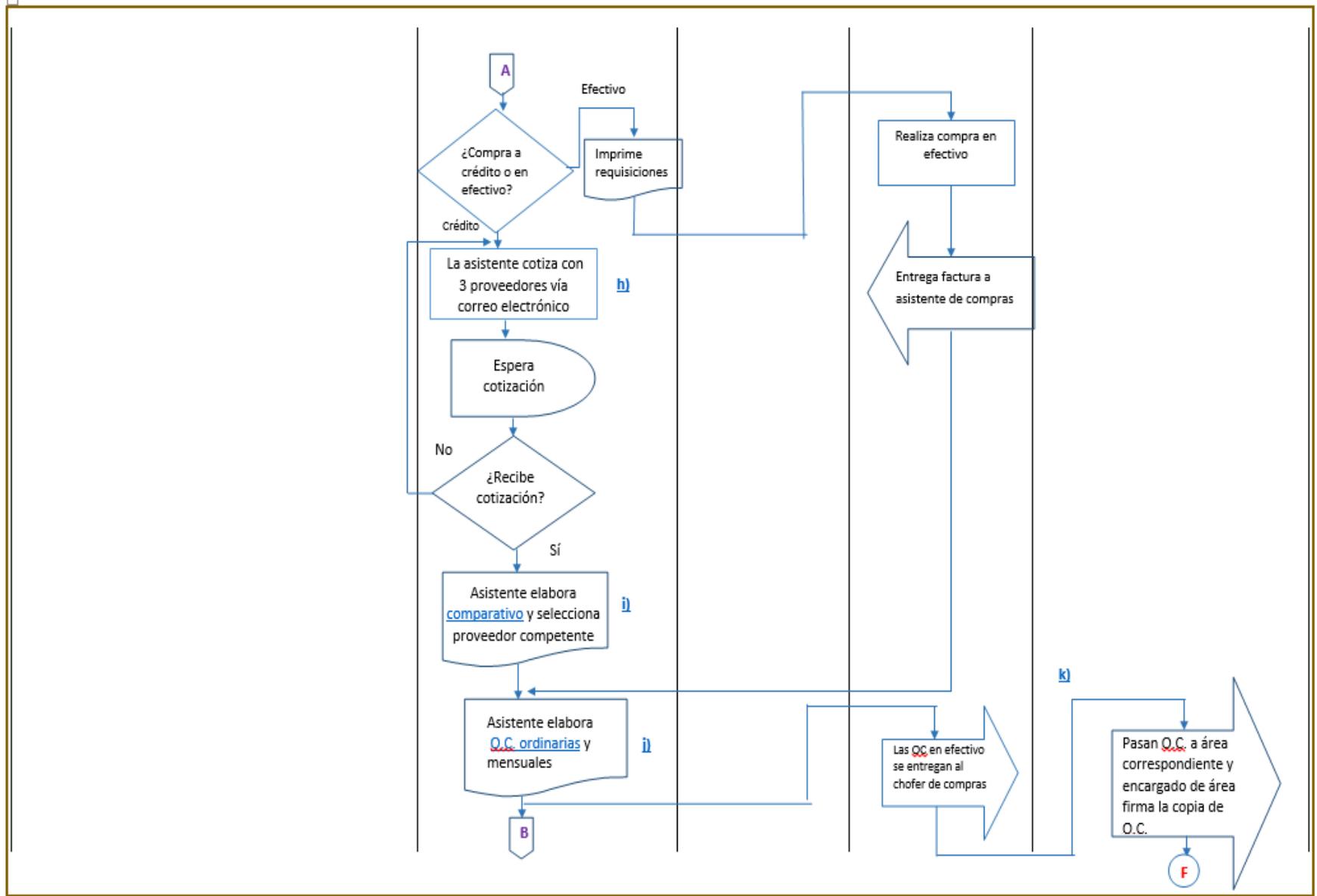
**Símbolos**

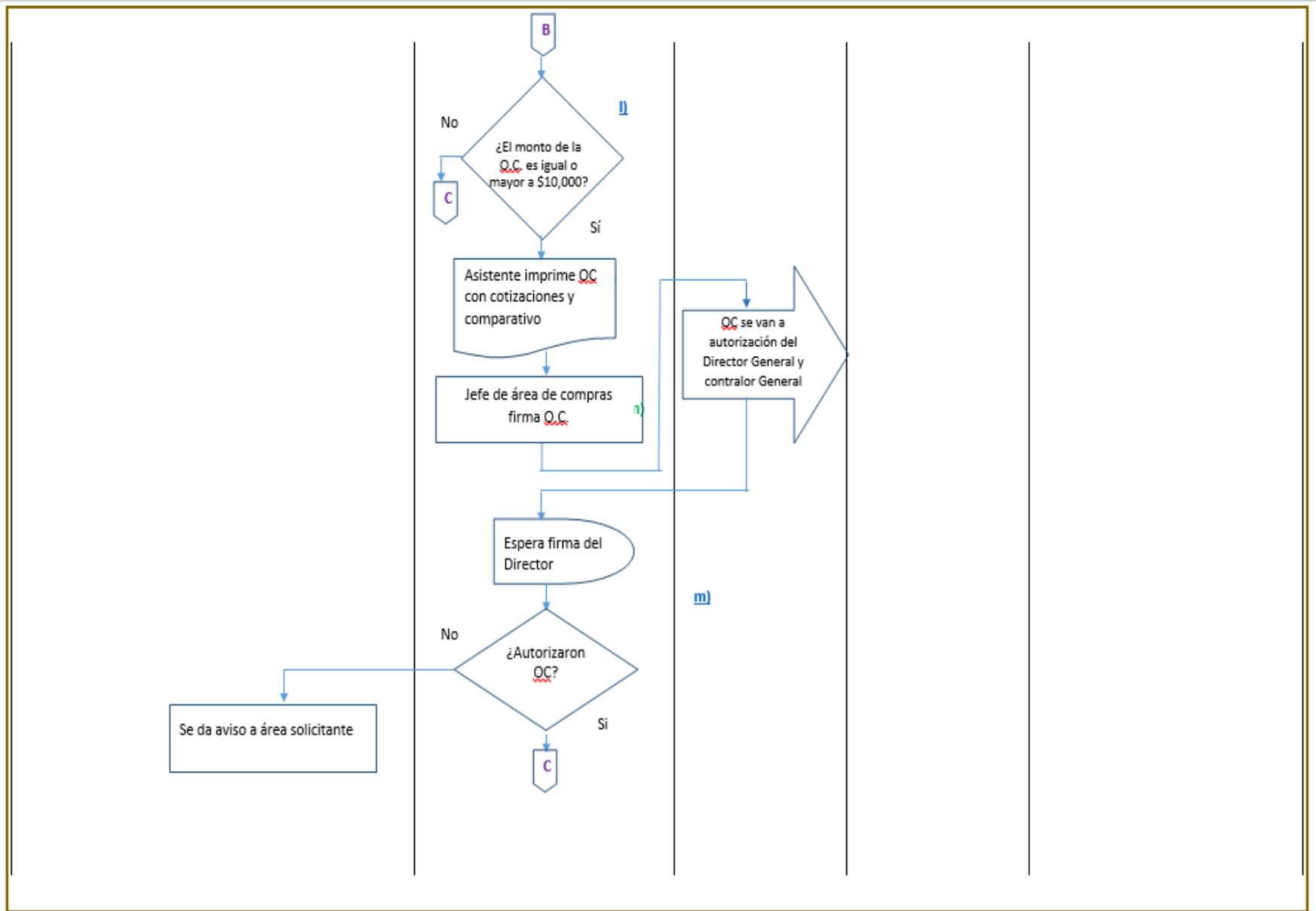


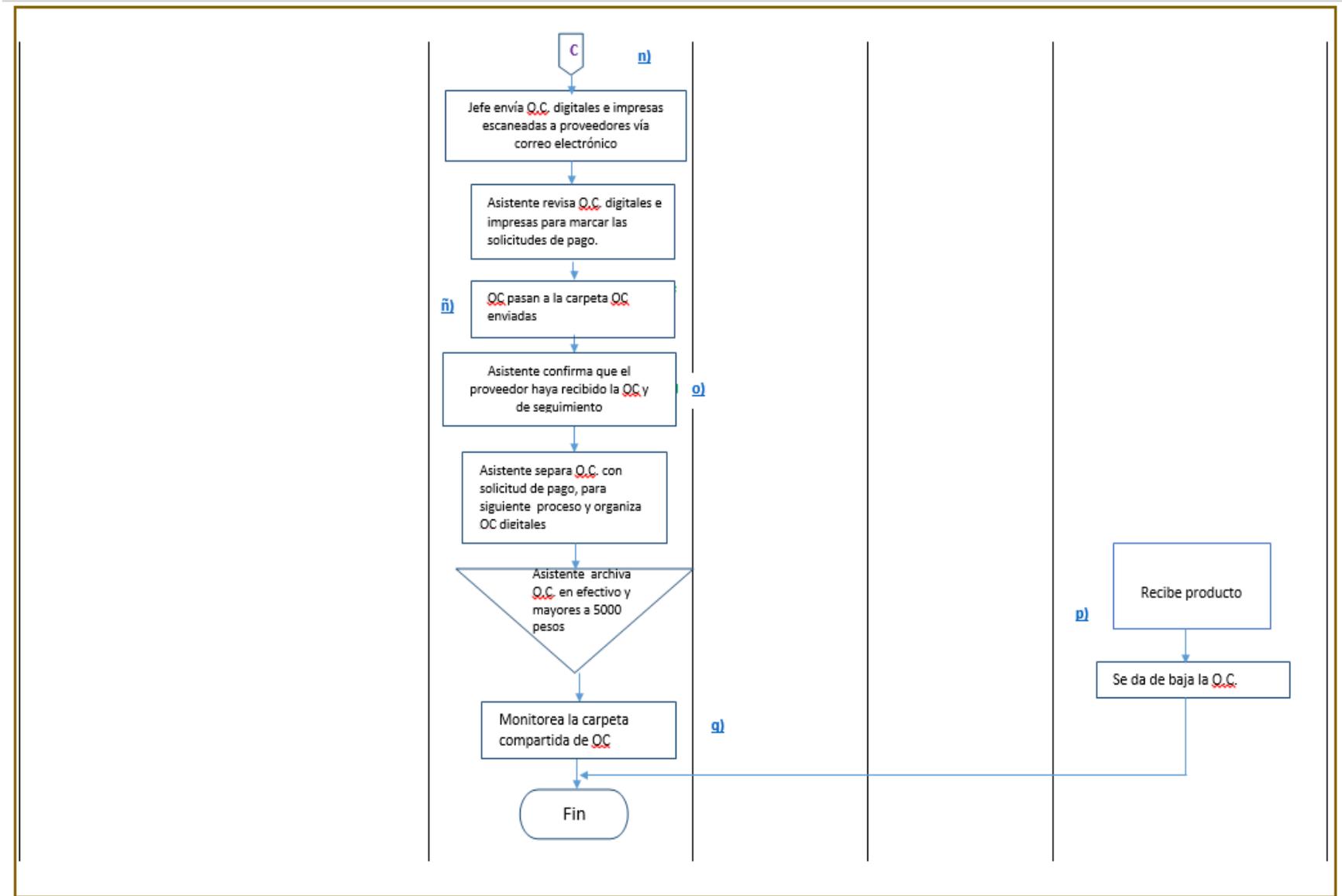
**Responsables**

- Jefe de compras
- Asistente de compras
- Chofer de compras
- Área solicitante
- Jefe de Almacén









### **3.6 Planeación y acción**

Una vez que se definió el nuevo proceso de compras se compartió con las áreas involucradas de manera impresa para que se adhiriera a la pared y digital para que todas estuvieran en sintonía y se adaptaran a las pequeñas modificaciones que se le realizaron, si a alguien le surgía duda podría consultarlo rápidamente. Como todo nuevo proceso, las áreas en un principio no se acostumbraron al cambio, pues la cotidianidad estropeaba el objetivo.

Realmente no fue muy sencillo, ya que los pasos sí cambiaron drásticamente y se dejó de utilizar papel, pues la mejora propone el uso de carpetas digitales compartidas y mantenerse al tanto de su requisición. Algunas áreas no estaban de acuerdo pero, para saber si funcionaría tenían que aportar, finalmente el beneficio sería para ellos. El almacén sintió que la responsabilidad de dar de baja las órdenes de compra no era de ellos pero realmente solo era cuestión de que el almacén y el área solicitante dieran aviso a compras que la mercancía solicitada ya había sido recibida, con el fin de darle seguimiento a las órdenes con demora de entrega.

### **3.7 Estabilización y evaluación**

Si la empresa desea seguir utilizando esta propuesta puede mejorarla y adecuarla a las necesidades de sus colaboradores. Además esto puede hacerse mediante el sistema navition, que sería lo más ideal. Utilizar el sistema informático interno para llevar a cabo este proceso y para ello se tendría que capacitar a los colaboradores con la finalidad de hacer más eficiente el mismo.

Se debe pedir y tomar en cuenta el criterio de los colaboradores, ya que son ellos los usuarios del sistema.

Es importante que se midan los resultados obtenidos, en cuanto a tiempo y productividad. Con base a ellos se podrán hacer mejoras constantes y saber si está o no dando resultados.

### 3.8 Evaluación de Proveedores

En cuanto a la evaluación de proveedores se utilizó la técnica Análisis Jerárquico de Procesos también conocida como AHP difuso (Analytic Hierarchy Process) por sus siglas en inglés.

Esta metodología se apoya también en la escala de Saaty para establecer las calificaciones entre los criterios, así como la calificación o el peso que tienen las alternativas de decisión en cada criterio generando la siguiente matriz.

Escala Numérica	Escala Verbal
1	Ambos criterios o elementos son de igual importancia
3	Débil o moderada importancia de uno sobre otro
5	Importancia fuerte de un criterio sobre otro
7	Importancia demostrada de un criterio sobre otro
9	Importancia absoluta de un criterio sobre otro
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes que se emplean cuando es necesario un término medio entre dos de las intensidades anteriores.
2	Entre igualmente y moderadamente preferible
4	Entre moderadamente y fuertemente preferible
6	Entre fuertemente y extremadamente preferible
8	Entre muy fuertemente y extremadamente preferible

Lo que se desea es elegir al proveedor más competente de un determinado producto, en este caso se evaluó a los siguientes 3 proveedores de loza:

- 1.- Global Sur S.A. de C.V.
- 2.- Proepta S.A. de C.V.
- 3.- Sandolat S.A. de S.A.

EL jefe de compras toma en cuenta para elegir al mejor proveedor los siguientes criterios:

- 1.- Calidad
- 2.- Precio
- 3.- Crédito
- 4.- Servicio

Lo que procede a continuación es asignarle valor a cada criterio para saber cuál es el de mayor peso, para ello según la metodología AHP se realiza la matriz comparativa.

**Matriz comparativa**

	Calidad	Precio	Crédito	Servicio	Normalización				Peso
Calidad	1	0.50	1	2	0.29	0.25	0.75	0.5	0.45
Precio	2	1	2	1	0.57	0.5	1.50	0.25	0.71
Crédito	1	0.50	1	3	0.29	0.25	0.75	0.75	0.51
Servicio	0.50	1	0.33	1	0.14	0.5	0.25	0.25	0.29
SUMA	3.50	2.00	1.33	4.00					

Estos valores fueron asignados según el grado de importancia de un criterio sobre otro. Regularmente es preferible precio y crédito pero, no por eso la calidad deja de ser importante, siempre se busca lo que el usuario o área solicita. Las calificaciones como 0.50 y 0.33 son lo inverso a la calificación de un criterio sobre otro. Ejemplo:

**Precio= 2 sobre calidad por lo tanto  $\frac{1}{2}=0.50$**

**Calidad será: 0.50**

Una vez que se tienen las calificaciones, se suman y se normaliza la matriz. Esta normalización se realiza dividiendo cada una de las calificaciones entre la suma de cada columna:

$$1/3.50=0.29 \quad 2/3.50=0.57$$

Por último para esta matriz se obtiene el peso por criterio, que sencillamente es el promedio de la fila del criterio. El resultado arrojó que el precio es el criterio más importante.

Posterior se realizó otra matriz comparativa para los tres proveedores se comparan en cada uno de los criterios. Para esto, se elaboró una escala para cada criterio, muy parecida a la escala de Saaty. Se fue asignando la calificación a cada proveedor según el cumplimiento que ha tenido en cada uno de los criterios.

Estas son las escalas para cada criterio:

Escala Numérica	PRECIO
1	No cede
2	Mayoreo (a partir de cierta cantidad da un precio pero no lo baja)
3	De acuerdo al volumen
4	Se adapta a la empresa y no varian

Escala Numérica	CRÉDITO
1	15 días
2	30 días
3	45 días
4	60 días

Escala Numérica	CALIDAD Escala Verbal	
	1	Baja calidad
2	moderada	Cubre la necesidad
3	Buena	Cubre la necesidad satisfactoriamente
4	Excelente	Cumple con las expectativas del usuario y cubre la necesidad satisfactoriamente

Escala Numérica	SERVICIO (TE/Transp)
1	10 a 15 días, no lo entrega a domicilio
2	8 a 10 días y lo entrega a domicilio
3	4 a 1 semana y lo entrega a domicilio
4	De 1 a 3 días y lo entrega a domicilio

**Matriz comparativa**

	GLOBAL SUR	PROEPTA	SANDOLAT
Precio	2	3	4
Crédito	4	3	3
Calidad	3	4	3
Servicio	2	3	2
<b>SUMA</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>12</b>

Con esta sencilla matriz y hasta este paso se puede definir el proveedor más competente, aunque en este caso tenemos un debate, ya que los proveedores se siguen solo por un punto. En el caso de Sandolat comparado con Proepta es muy difícil decidir a cual elegir, ya que solo es un punto por el que gana Proepta, sin embargo se tiene en cuenta que el criterio precio es el que tiene más peso sobre los otros criterios. Pero finalmente la matriz indica que el proveedor elegido es Proepta.

Para poder hacer las siguientes matrices comparativas de alternativas por criterio, se utilizó la matriz anterior, y quedaron como en seguida se muestra:

	GLOBAL SUR	PROEPTA	SANDOLAT	Normalización			Peso
Precio	GLOBAL SUR	1	0.5	0.25	0.14	0.14	0.14
	PROEPTA	2	1	0.5	0.29	0.29	0.29
	SANDOLAT	4	2	1	0.57	0.57	<b>0.57</b>
	SUMA	7	3.5	1.75			

		GLOBAL SUR	PROEPTA	SANDOLAT	Normalización			Peso
<b>Crédito</b>	GLOBAL SUR	1	2	2	0.14	0.57	1.14	<b>0.62</b>
	PROEPTA	0.5	1	1	0.07	0.29	0.57	0.31
	SANDOLAT	0.5	1	1	0.07	0.29	0.57	0.31
	SUMA	2	4	4				

		GLOBAL SUR	PROEPTA	SANDOLAT	Normalización			Peso
<b>Calidad</b>	GLOBAL SUR	1	0.5	1	0.14	0.14	0.57	0.29
	PROEPTA	2	1	2	0.29	0.29	1.14	<b>0.57</b>
	SANDOLAT	1	0.5	1	0.14	0.14	0.57	0.29
	SUMA	4	2	4				

		GLOBAL SUR	PROEPTA	SANDOLAT	Normalización			Peso
<b>Servicio</b>	GLOBAL SUR	1	0.5	1	0.14	0.14	0.57	0.29
	PROEPTA	2	1	2	0.29	0.29	1.14	<b>0.57</b>
	SANDOLAT	1	0.5	1	0.14	0.14	0.57	0.29
	SUMA	4	2	4				

Estas matrices se realizan tal y como la primera matriz. Se suma, se normaliza y se obtiene el precio.

Finalmente los pesos de cada matriz se reúnen en una sola y la importancia del proveedor se obtiene con el promedio ponderado:

$$\text{Global Sur: } (0.14 \cdot 0.71) + (0.62 \cdot 0.51) + (0.29 \cdot 0.45) + (0.29 \cdot 0.29) = 0.625$$

Este procedimiento se hace para cada una de las alternativas.

	Precio	Crédito	Calidad	Servicio	Importancia Proveedor
GLOBAL SUR	0.14	0.62	0.29	0.29	0.625
PROEPTA	0.29	0.31	0.57	0.57	0.777
SANDOLAT	0.57	0.31	0.29	0.29	0.770
<b>Peso</b>	<b>0.71</b>	0.51	0.45	0.29	

El resultado obtenido es el mismo que se obtuvo en la primera matriz de comparación. Para tomar una decisión más acertada se desarrolla toda esta metodología. Cabe mencionar que con la primera matriz se puede realizar una evaluación periódica para los proveedores, y determinar si estos siguen cumpliendo con los criterios pactados en un principio en la negociación.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.1 Resultados

Como se mencionó hace unas páginas atrás, esto fue un nuevo proceso al que acoplarse les costó a muchos colaboradores pues, fue una diferente forma de pedir al área de compras un producto necesario. Después de imprimir, recolectar firmas e ir hasta el área de compras pasó todo a ser digital.

El jefe de compras vio que de cierta manera la propuesta del proceso de compras colaboró en la eficiencia y en el ahorro de tiempo.

La evaluación de proveedores propuesta es un método un poco más laborioso de calificar a los proveedores, pero más completo. Al final de cuentas las empresas son distintas y de acuerdo al giro o actividad empresarial, y a la visión y experiencia del jefe de compras se logra obtener un servicio óptimo que permita satisfacer cada una de las necesidades de la empresa en cuanto a los suministros y materiales requeridos para dicha actividad empresarial.

### 4.2 Trabajos Futuros

Por su parte el jefe del área de compras dijo que está convencido de seguir trabajando en el proceso de compras hasta lograr que se desarrolle mediante el sistema Navition o bien, se desarrolle un nuevo Software exclusivo para el mismo.

En la evaluación de proveedores, no ha habido problema que no pueda solucionar el jefe del departamento, pero se requiere una evaluación periódica de los proveedores para saber si estos siguen cumpliendo con los acuerdos pactados en la negociación.

### **4.3 Recomendaciones**

Se recomienda medir resultados con el número de órdenes de compra realizadas por día y con el número de órdenes surtidas, pues el hecho de realizar más órdenes y de que estas se autoricen rápidamente no es lo que hace tan eficiente el proceso, realmente se debe verificar que a todas esas órdenes se les haya dado un seguimiento por parte del usuario como del área de compras para su pronta y segura entrega. Así mismo se debe seguir trabajando con la evaluación de proveedores, de manera que se tengan actualizados los expedientes, que hasta el momento esto de hacer negociaciones no ha sido problema para el jefe de compras.

**ANEXOS**

**DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MERCANCÍA**

**Documentos utilizados en el proceso de compras**

Fig.12 Requisición al Almacén General

La requisición al Almacén contiene los datos siguientes:

1. Folio
2. Fecha
3. Departamento solicitante
4. Código
5. Cantidad
6. Artículo
7. Firmas de: persona que requiere el producto, jefe del área solicitante y de dirección si el costo del producto excede los 10,000 pesos , persona que entrega el producto al área solicitante y persona quién recibe.

**Regresar**





**Fecha: Martes, 31 de Octubre de 2017**

**Folio: CAN**

**DIAMOND MANAGEMENT SA DE CV**  
LUIS GUILLERMO CONDE CORTEZ

compras

Proyecto:  
Area de Consumo:

Por medio de la presente, ponemos a su disposición la cotización que nos solicitó:

Partida	Cantidad	Unidad	Código	Descripción	Marca	Línea Familia	Precio U. Dolares	Importe	Imagen	Entrega	Observaciones
1	1	PIEZA	CL-3C225001	CARRIO TRANSPORTADOR DE HIELO C/2 RUEDAS FIJAS Y 2 GIRATORIAS-E33073	CARLISLE	CARLISLE EQUIPO DE COCINA	\$460.87	\$460.87		Sobre Pedido Disponible	57 kg, opcion de entrega inmediata
2	1	PIEZA	CL-3C22059	CARRIO TRANSPORTADOR DE HIELO 63.5 X 92.7 CM POLIURETANO AZUL ROYAL	CARLISLE	CARLISLE EQUIPO DE COCINA	\$563.32	\$563.32		Sobre Pedido entrega en 63 dias	90 kg
3	1	PIEZA	CL-3C22008	CARRIO TRANSPORTADOR DE HIELO 63.5 X 92.7 CM POLIURETANO VERDE BOSQUE	CARLISLE	CARLISLE EQUIPO DE COCINA	\$563.32	\$563.32		Sobre Pedido entrega en 63 dias	90 kg
4	1	PIEZA	CL-3C22003	CARRIO TRANSPORTADOR DE HIELO 63.5 X 92.7 CM POLIURETANO NEGRO-CATERVEDE	CARLISLE	CARLISLE EQUIPO DE COCINA	\$563.32	\$563.32		Sobre Pedido entrega en 63 dias	90 kg
5	1	PIEZA	CL-3C22001	CARRIO TRANSPORTADOR DE HIELO 63.5 X 92.7 CM POLIURETANO CAFE-CATERVEDE	CARLISLE	CARLISLE EQUIPO DE COCINA	\$563.32	\$563.32		Sobre Pedido entrega en 63 dias	90 kg

IMPORTE	\$2,714.33
IVA	\$434.26
<b>Total</b>	<b>\$3,148.63</b>

**Condiciones de Venta**

**Cotización Dolares**  
Precios sujetos a cambio sin previo aviso  
Los precios unitarios no incluyen IVA  
Esta cotización tiene vigencia de 72 horas.

Mercancia sobre pedido no se aceptan cancelaciones ni devoluciones  
Para mercancía sobre pedido es necesario un 30% de anticipo.  
Para mercancía sobre pedido el tiempo de entrega inicia a partir del pago del anticipo.  
La Fecha de Entrega se Actualizará al Confirmar el Pedido

SU EQUIPO DE VENTAS, ESTA PARA AYUDARLE, NO DUDE EN CONTACTARNOS SI ASÍ LO REQUIERE.

 DAYANA BRDARICH	 NATHAN ISRAEL
ana.robles@proepta.mx Tel. 1098822233	dayana.brdarich@proepta.mx Tel. 1098822233

Visita nuestro SHOWROOM CANCÚN, Blvd. Luis Donaldo Colosio Lte.8 Mza 387, Super Manzana 307 C.P. 77500 Cancún, Q. Roo  
Tels: 0199 8882 2233, 2230 [cancun@proepta.mx](mailto:cancun@proepta.mx)

Fig.2 Cotización de proveedor





ESMERALDA MANAGEMENT S.A. de C.V.  
 CARRETERA FEDERAL CHETUMAL - PUERTO JUAREZ  
 PLAYA DEL CARMEN SOLIDARIDAD, Q. ROO. C.P. 77712  
 TEL: (984) 877-4500  
 R.F.C. EMAI51210LH15

**PROVEEDOR**

Contacto: EDGAR / ROBERTO DEL RASSO / PACSA  
 Empresa: PROVEEDORES DE ALIMENTOS DE CANCUN S.A DE CV.  
 Dirección: CALLE SMZA 301 MZA 32 LOTE 32-01 ENTRE KM 17 CARR. PTO. JUAREZ-TULUM CANCUN C.P. 77560  
 Ciudad: CANCUN Q. ROO  
 Teléfono: 01 998 881 7800 EXT. 7858 Y 7887  
 Fax: CEL: 045- 998 860 0123  
 E-mail: rdelrasso@sigma-alimentos.com / ENEYDA cbaas@sigma-aliment

NO. PROV.	5
ORDEN DE COMPRA	
BBGE-2500	

USO CFDI : G01  
 F/PAGO 99

**LUGAR DE ENTREGA:**  
 KM 300 CARRETERA FEDERAL CHETUMAL-PUERTO JUAREZ, MUNICIPIO SOLIDARIDAD, PLAYA DEL CARMEN, QUINTANA ROO

FECHA	DEPARTAMENTO SOLICITANTE	TIEMPO DE ENTREGA	CONDICIONES DE PAGO
28/02/2018	ALMACEN GRAL	PROGRAMADO	PPD

CANT	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	P.U.	TOTAL
20	1-18-1801-000032	ACEITE TRUFA BLCO. 100ML (PCO)	\$ 279.89	\$ 5,597.80
20	1-18-1801-000034	ACEITE TRUFA NEGRO 100ML (PCO)	\$ 247.43	\$ 4,948.60
60	1-18-1803-000003	ACEITUNA NEGRA C/ HUESO (LTA)	\$ 374.00	\$ 18,700.00
6	1-18-1803-000005	ACEITUNA NEGRA SIN HUESO VERMEX LATA 1 KG	\$ 155.00	\$ 930.00
30	1-18-1806-000002	ALCACHOFA ENTERA (LTA)	\$ 196.74	\$ 11,804.40
156	1-11-1105-000007	ALMEJA PICADA 1.562GR (LTA)	\$ 208.71	\$ 32,558.76
32	1-18-1815-000002	ADEREZO ITALIANO GL	\$ 175.89	\$ 5,628.48
40	1-18-1815-000013	ADREZO SALSA (BQ)	\$ 243.00	\$ 9,720.00
20	1-19-1903-000014	AZUCAR DIET INDIV. SBR. (CJ)	\$ 605.00	\$ 12,100.00
60	1-20-2001-000003	CAFE DESCAF. INDIV. 2GR. CAJA 50 SOBRES	\$ 72.00	\$ 4,320.00
50	1-18-1817-000019	CAJUN SAZONADOR (UNID) 8 KG	\$ 92.06	\$ 4,603.00
18	1-18-1807-000003	CEREZA NEGRA CONFIT (LTA)	\$ 334.34	\$ 6,018.12
44	1-18-1807-000005	CEREZA ROJA CONFIT (BTE)	\$ 239.06	\$ 10,518.64
30	1-18-1817-000028	CHAMOV EN POLVO (UNID) 8 KG	\$ 48.01	\$ 1,440.30
24	1-18-1806-000012	CHAMPINON LAMINADO (LTA)	\$ 114.86	\$ 2,756.64
70	1-13-1505-000016	CHOCOLATE GRANULADO (KG)	\$ 76.79	\$ 5,375.20
60	1-18-1806-000038	MAIZ BABY (LOTTO) CAMBRAY (LTA)	\$ 164.82	\$ 9,289.20
250	1-18-1814-000021	FARFALLE (PQ)	\$ 22.00	\$ 5,500.00
25	1-18-1814-000027	FLEGO DE SOJA PORC. 56 GR BLS/8 UNID (BLS)	\$ 83.69	\$ 2,092.25
36	1-18-1806-000024	FLOC CALABAZA 450GR (LTA)	\$ 76.78	\$ 2,764.08
84	1-18-1806-000027	GARRANZOS COCIDOS (LTA) 3 kg	\$ 85.40	\$ 7,173.60
120	1-13-1506-000036	LEVADURA POLVO (PQ)	\$ 42.00	\$ 5,040.00
36	1-18-1807-000013	MANDARINA ALMIBAR (LTA)	\$ 112.86	\$ 4,062.96
12	1-19-1901-000034	MERMELADA DIET. FRESA INDIV. CAJA 168 PZAS	\$ 202.00	\$ 2,424.00
8	1-19-1901-000067	MERMELADA DIET. PIÑA INDIV. CAJA 168 PZAS	\$ 245.00	\$ 1,960.00
10	1-19-1901-000069	MERMELADA DIET. ZARZAMORA INDIV. CAJA 168 PZAS	\$ 170.00	\$ 1,700.00
156	1-19-1901-000049	MIEL DE ABEJA (KG)	\$ 71.49	\$ 11,152.44
30	1-19-1901-000045	MIEL ABEJA PORC. SBR/20GR (SBR) CAJA 120 PZAS	\$ 338.80	\$ 10,164.00
12	1-18-1817-000068	PIMIENTA VERDE (UNID) 8 KG	\$ 99.00	\$ 1,188.00
12	1-20-2001-000036	NESCAFF CLASICO (BLS)	\$ 126.90	\$ 1,522.80
36	1-18-1807-000022	PIÑA ALMIBAR 50/50 (LTA) 8 KG	\$ 126.31	\$ 4,547.16
25	1-18-1817-000019	PULPA CHAMOV LIQUIDO MIGUELITO 1 KG	\$ 15.00	\$ 375.00
280	1-17-1701-000058	QUESO LIQUIDO P/NACHOS (LTA)	\$ 140.50	\$ 39,340.00
48	1-15-1504-000017	SORA RELLE (CBO)	\$ 305.51	\$ 14,664.48
1	1-18-1817-000080	SAL PORC. (SBR) CAJA 3000 PZAS	\$ 130.00	\$ 130.00
30	1-18-1815-000032	SALSA AGRIDULCE (BTE)	\$ 193.50	\$ 5,805.00
40	1-18-1815-000045	SALSA CAYENA RED HOT (GFA)	\$ 183.01	\$ 7,320.40
2	1-18-1815-000085	SALSA PESCADO/MARSCO (BTE) 8 LTR	\$ 58.00	\$ 116.00
72	1-18-1815-000091	SALSA SOJA (UNID) 8 LTR	\$ 278.00	\$ 20,116.00
18	1-18-1815-000052	SALSA CHINA TERIYAKI (BTE)	\$ 243.90	\$ 4,390.20
20	1-18-1802-000005	VINAGRE ARROZ (GFA)	\$ 193.70	\$ 3,874.00
72	1-18-1802-000006	VINAGRE BALSAMICO 380ML (BTL)	\$ 157.32	\$ 11,327.04
5	1-18-1817-000043	GENIBRE MOLIDO (PQ)	\$ 105.00	\$ 525.00
5	1-18-1802-000026	VINAGRE VINO TINTO (GFA)	\$ 74.21	\$ 371.05
1500	1-17-1705-000019	LEGHE EVAPORADA H. (UNID)	\$ 27.00	\$ 40,500.00
32	1-19-1901-000052	MIEL MAPLE (GAL) 8 LTR	\$ 165.24	\$ 5,287.68
144	1-18-1803-000013	ALCAPARRAS CRISTAL 740 GR	\$ 113.00	\$ 16,272.00
60	1-18-1815-000071	SALSA JUGO MAGGI 800 ML	\$ 146.70	\$ 8,802.00
1000	1-20-2004-000047	CLAMATO 2.5 LB	\$ 47.00	\$ 47,000.00
148	1-15-1505-000040	CRIMA CACAHUETE 794 GRS	\$ 65.88	\$ 9,750.24
500	1-19-1901-000056	KARABÉ DE CHOCOLATE HERSHEY S	\$ 38.00	\$ 19,000.00
8	1-18-1817-000069	POLVO 5 ESPECIAS 100 GRS	\$ 147.00	\$ 1,176.00
300	1-18-1815-000097	SALSA TABASCO FRASCO 60 GR	\$ 27.00	\$ 8,100.00
60	1-18-1815-000119	TOMATE KETCHUP SOBRES 12 GR CAJA C/1000 PZA HEINZ	\$ 354.35	\$ 21,261.00
2	1-18-1817-000025	CARDAMOMO FC 450 GR	\$ 245.00	\$ 490.00
18	1-18-1806-000046	PIQUILLO PIMIENTO MORRON 3 KG	\$ 211.04	\$ 3,798.72
60	1-15-1505-000009	CHOCOCHIPS KILO	\$ 68.56	\$ 4,113.60
36	1-18-1807-000019	PIÑA EN ALMIBAR 3 KG	\$ 116.52	\$ 4,194.72
10	1-18-1817-000017	AZAFRAN HOJA 28.5GR (UNID)	\$ 999.00	\$ 9,990.00
15	1-18-1817-000029	CHILE MACHACADO CRUSHED (UNID) 8 KG	\$ 66.00	\$ 990.00
72	1-18-1817-000053	PAPRIKA POLVO (UNID) 8 KG	\$ 84.00	\$ 6,048.00
12	1-18-1817-000038	CURRY MOLIDO (UNID) 8 KG	\$ 83.50	\$ 1,002.00
4	1-18-1815-000130	ADEREZO FRANCES (GFA)	\$ 142.00	\$ 568.00
10	1-18-1817-000035	COMINO MOLIDO (UNID) 8 KG	\$ 74.00	\$ 740.00
14	1-15-1506-000026	HARINA POLVINTA 2.27KG (PQ)	\$ 190.00	\$ 2,660.00
12	1-18-1817-000065	PIMIENTA ROJA (UNID) 8 KG	\$ 235.00	\$ 2,820.00
1	1-18-1817-000036	CURCUMA MOLIDO BOTE 454 GR	\$ 79.00	\$ 79.00
8	1-18-1817-000023	MOSTAZA GARRAFA	\$ 79.38	\$ 635.04
400	1-17-1701-000015	LECHE COCO MARCA KALAHUA TETRAPACK 330 ML	\$ 11.20	\$ 4,480.00

OBSERVACIONES:  
 USO: MENSUAL MARZO

SUBTOTAL \$ 535,612.70

TOTAL \$ 535,612.70

- Realice un pedido de acuerdo con los precios, términos, método de entrega y especificaciones enumeradas anteriormente.
- No se podrá utilizar el envío de la forma especificada, exoneramos inmediatamente.
- RECLAMACION DE MERCANCIA DE 9:00 A 13:00 HRS.

J. GUILLERMO CONDE

SR. JUAN POOL

SR. FREDERIC CEGLARSK

Fig.5 Orden de compra mensual

**Regresar**

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. México, D.F.: McGraw Hill.

Brunetta, H. (2002). *Community Managenent* . Buenos Aires.

Feijoó, J. L. (2008). *La gestión aplicada a hotelería y turismo*. Buenos Aires Argentina: Ugerman Editor.

Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.

Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de Compras y Abastecimientos*. México, D. F.: McGraw Hill.

Mercado, S. (2006). *Compras Principios y Aplicaciones*. Limusa.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Torre, J. O. (1999). *Conceptos generales de la productividad, sistemas, noramalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.