

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE INGENIERÍA



POSGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO EN LAS PYMES DEL
SECTOR HOTELERO EN HERMOSILLO, SONORA”**

T E S I S

**PRESENTADA POR
CONSUELO MORA CASTELLANOS**

**DESARROLLADA PARA CUMPLIR CON UNO DE LOS
REQUERIMIENTOS PARCIALES PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DIRECTOR DE TESIS: DR. LUIS FELIPE ROMERO DESSENS

HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO

JUNIO 2012

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

RESUMEN

Las Pymes son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas, tanto interna como externamente. Por tanto, en la medida que las Pymes progresan, en esa misma medida influyen en el desarrollo de su país. Por ello es imperativo el coadyuvar constantemente en su desarrollo, apoyándolas continuamente con estudios e investigaciones que ayuden a mejorar sus procesos.

La orientación de este trabajo se enfoca en analizar el sistema de abastecimiento de las Pymes en el sector hotelero en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México el cual muestra el panorama de su situación actual en tal proceso. Entre los principales resultados obtenidos del estudio puede resaltarse que se identificó que siete de cada diez hoteles no disponen de un procedimiento documentado formal, área específica y no cuentan con apoyo computacional, para realizar el proceso mencionado de acuerdo a la información recibida. Con lo cual no se quiere decir que el actual funcionamiento de los hoteles en cuanto a la forma en que realiza el abastecimiento sea incorrecto, sino que puede mejorarse para generar ahorro, mejor manejo de recursos y mejor calidad en sus servicios.

ABSTRACT

SMEs are key links to the economies of nations grow and become competitive, both internally and externally. Therefore, to the extent that SMEs progress, to that extent influence the development of their country. It is therefore imperative to constantly assist in its development, supporting studies and research continuously to help improve their processes.

The focus of this work focuses on analyzing the supply system of SMEs in the hotel sector in the city of Hermosillo, Sonora, Mexico which shows the picture of your current situation in the process. Among the main results of the study can be noted that it was found that seven out of ten hotels do not have a documented procedure formal, specific area and do not have computer support to perform the above process according to the information received. Thus not to say that the current operation of hotels in terms of how they made the supply is incorrect, but can be improved to generate savings, better management of resources and better quality services.

AGRADECIMIENTOS

- Primeramente a Dios, por la oportunidad que me ha dado para empezar y culminar satisfactoria este proyecto de tesis.
- A mi querido esposo Miguel Daniel y a mis queridos hijos Miki, Pauly y Chuyito que me dieron la motivación y apoyo incondicional para lograr esta meta personal y profesional.
- Con gran amor, admiración y respeto a mi madre Doña Cruz, por darme ese apoyo y fortaleza en cada momento de mi vida. Y a mis queridas hermanas (os) Ramón, Norma, Lupe, Angélica, Isabel. Lulú, Toño, Cruz y Alfredo por su comprensión y apoyo.
- A mi director de Tesis Dr. Luis Felipe Romero Dessens, por apoyarme y guiarme en la realización de este proyecto, además de su paciencia mi más sincero agradecimiento y respeto.
- A mis maestros, compañeros y amigos que intervinieron de forma directa o indirecta en esta investigación. Por compartirme de su tiempo, conocimientos y sabiduría.
- Agradezco a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Sonora A.C. y a las Pymes hoteleras en Hermosillo, por dedicarme su tiempo.
- Al Programa Integral al Fortalecimiento Institucional (PIFI 2011) por su apoyo económico.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Objetivo general.....	3
1.3.1 Objetivos Específicos	3
1.4 preguntas de investigación	4
1.5 alcances y limitaciones	5
1.5.1 Alcances.....	5
1.5.2 Limitaciones	5
1.6 justificación	5
CAPÍTULO 2 LAS CADENAS DE SUMINISTRO	8
2.1 La cadena de suministro.....	8
2.1.1 La Cadena de Suministro.....	8
2.1.2 Filosofía de la cadena de suministro	10
2.1.3 Alcance de la cadena de suministro.....	12
2.1.4 Etapas de la Cadena de Suministro	13

2.2 Sistema de abastecimiento	16
2.2.1 Proceso de Compras.....	18
2.2.2 Selección de Proveedores	21
2.2.3 Negociación de los Proveedores.....	29
2.3. Las Pymes y el Sector Hotelero.....	37
2.3.2 Sector Hotelero	40
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	45
3.1. Naturaleza de la investigación	45
3.2. Población y Muestra	45
3.3. Instrumento de recolección de datos	47
CAPÍTULO 4 RESULTADOS	49
4.1 Análisis de la información	49
4.2 Análisis Comparativo entre Hoteles Pymes y Hoteles Grandes	62
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	67
CAPÍTULO 6 BIBLIOGRAFÍA.....	70
CAPÍTULO 7 ANEXOS	78
Anexo 1: Listado de los hoteles que existen en Hermosillo y representan la población.....	78
Anexo 2: Listado de las Pymes hoteleras en Hermosillo que representan la población del estudio	81
Anexo 3: Encuesta	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Principales fuentes de información.....	28
Tabla 2. 2 Principales Indicadores de la ocupación hotelera en Hermosillo.....	43
Tabla 2. 3 Personal ocupado y sueldos pagados de acuerdo al Estado y municipio de Hermosillo, Sonora.....	44
Tabla 3. 1 Clasificación hotelera en México.	46
Tabla 4. 1 Tabla comparativa de las preguntas de la encuesta a las Pymes hoteleras y Grandes hoteles.	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Elementos que componen el Sistema de Abastecimiento.....	2
Figura 2. 1 Cadena de suministro estándar	10
Figura 2. 2 Cadena de suministro: Vinculación	11
Figura 2. 3 Etapas de la cadena de Abastecimiento	14
Figura 2. 4 Etapas de la cadena de Abastecimiento	15
Figura 2. 5 Cadena de abastecimiento en empresas de servicios.	17
Figura 2. 6 Cadena de abastecimiento en hoteles de Hermosillo y el sistema de abastecimiento.	18
Figura 2. 7 Selección de proveedores.....	22
Figura 2. 8 Las dos concepciones de la negociación	30
Figura 2. 9 Modelo de Negociación.....	34
Figura 2. 10 Principales indicadores del sector hotelero en Sonora Enero- Marzo 2009/2010 ¹	42
Figura 4. 1 ¿Cómo se programan las compras?	50
Figura 4. 2 ¿Las compras las efectúan?	50
Figura 4. 3 ¿Cuentan con un departamento de compras?	51
Figura 4. 4 ¿Cómo realizan el proceso de compras?.....	52
Figura 4. 5 ¿Cuentan con un procedimiento documentado para llevar a cabo el proceso de compras?.....	53
Figura 4. 6 ¿Quién realiza las compras?.....	53
Figura 4. 7 ¿Cuentan formalmente con una base de proveedores la empresa?.....	54
Figura 4. 8 ¿Tienen diversos proveedores calificados?	54
Figura 4. 9 ¿Se realiza una selección de sus proveedores?	55
Figura 4.10 ¿El proceso de compras que lleva con los proveedores está documentado?.....	56
Figura 4. 11 ¿Cómo se negocia con los proveedores?	57
Figura 4. 12 ¿Se documenta la negociación con el proveedor?.....	57
Figura 4. 13 ¿Realizan contratos con los proveedores al hacer las compras?	58

Figura 4. 14 ¿Qué interés tendría en contar con herramientas computacionales para realizar su trabajo?	58
Figura 4. 15 Proceso de compras de las Pymes Hoteleras de Hermosillo, Sonora. .	60
Figura 4. 16 Proceso de compras de las grandes empresas Hoteleras de Hermosillo, Sonora.....	61

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se da una breve descripción acerca de los antecedentes referente al sistema de abastecimiento en las Pymes del sector Hotelero en Hermosillo, que es el principal objetivo en el estudio, también se expone de manera general los objetivos, justificación, alcances, limitaciones de este proyecto.

1.1 ANTECEDENTES

En la década de 1990, el tiempo promedio requerido para que una empresa procesara y entregara mercancía de su almacén a un cliente era de 15 a 30 días e incluso más, se consideraba muy tardado, pero esto evoluciono a través de los años efectuándose cambios fundamentales en su estructura, en las organizaciones. (Bowersox, 2007).

En la actualidad la industria ha teniendo un avance gigantesco en cuestión del suministro, fabricación y distribución de sus productos, apoyándose con la Cadena de Abastecimiento (Supply Chain) (Lee, Hau L. 2004), la cual son las tareas, actividades, eventos, procesos e interacciones emprendidas por todos los proveedores y todos los usuarios finales en el desarrollo, adquisición, producción, entrega y consumo de un bien o servicio específico (Rinehart Lloyd, et al, 2004). La cual involucra en sus etapas al sistema de abastecimiento o suministro que se define como el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas (López, Carlos, 2008).

Partiendo de la definición de sistema de abastecimiento mencionada, puede verse que el abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima, ya que es el proceso que se encarga de asegurar que los recursos necesarios para su

operación estén disponibles cuando se requieran. Un sistema de abastecimiento en una empresa depende de varios elementos: Compras, Selección de Proveedores, Negociación de los Proveedores, Contratos y la decisión de comprar o fabricar. (Romero, 2009). Del cual se tomara como base para perfilar este estudio.

En la siguiente figura 1.1 se muestran los elementos que componen el sistema de abastecimiento anteriormente mencionados:

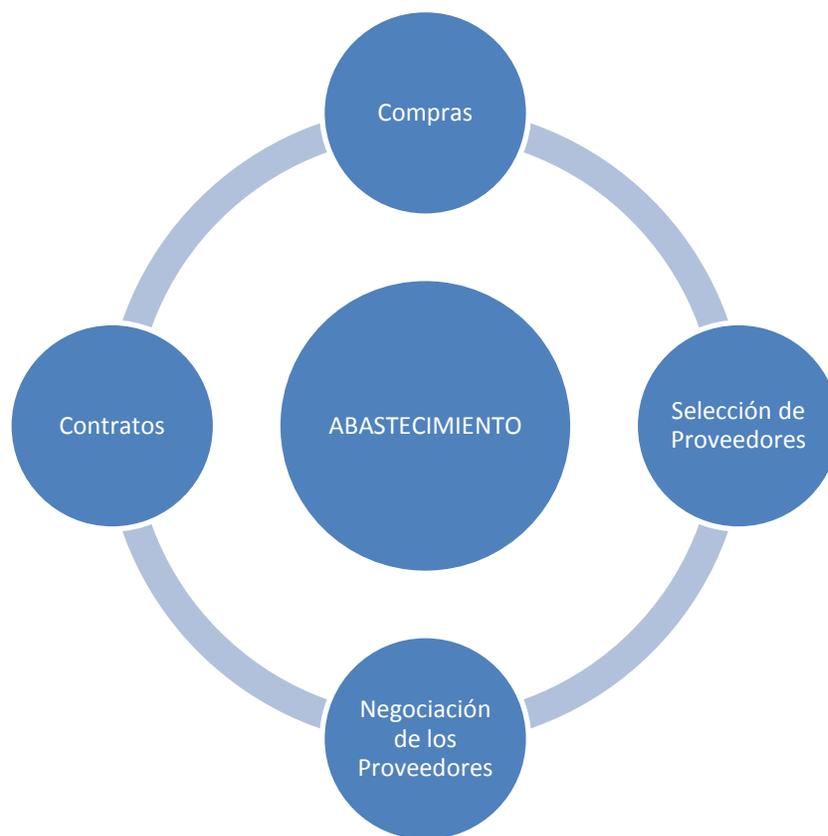


Figura 1.1 Elementos que componen el Sistema de Abastecimiento.

Fuente: Romero (2009).

Este proceso se lleva en mayor o menor grado por todas las empresas, variando de acuerdo a su cultura organizacional en el que a veces una persona realiza todas las actividades utilizando su experiencia o sus criterios o en organizaciones donde se utilizan procedimientos documentados para realizar estas actividades. Más sin

embargo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esto podría variar de acuerdo a sus medios y criterios ya que no poseen en algunos casos el conocimiento, tiempo y dinero para llevar a cabo un proceso que les facilite o agilice sus actividades de abastecimiento en la empresa (Portugal, 2006).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa tiene normalmente un sistema de abastecimiento de sus productos, bienes o servicios, sin embargo en las empresas Pymes del sector hotelero de Hermosillo, Sonora no se cuenta con registro que muestre la situación actual de lo que sucede con tal proceso (AMHMSON, 2010). Se sabe que al conocer estos procesos se tendrá un panorama general que permita formalizar y documentar sus procesos del abastecimiento y las posibilidades de mejora en dicho sector.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un estudio, del Sistema de Abastecimiento en las Pymes del sector Hotelero en Hermosillo, Sonora, México, para caracterizar e identificar el proceso de abastecimiento con que disponen, de esta manera se tendrá conocimiento de la situación actual de dichos procesos en estas organizaciones e identificar oportunidades de mejora.

1.3.1 Objetivos Específicos

- ⊕ Conocer el procedimiento de abastecimiento de las Pymes en el sector Hotelero.
- ⊕ Identificar si hay similitudes y diferencias en las Pymes hoteleras para caracterizar este proceso en este tipo de sector.

- ⊕ Identificar oportunidades para mejorar los procesos de abastecimiento en las Pymes Hoteleras de la región.

- ⊕ Ofrecer a las empresas del sector hotelero ubicadas en Hermosillo, Sonora el apoyo en información y orientación relacionado con el sistema de abastecimiento que requieran para lograr un desarrollo eficiente en este proceso.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Existe algún Proceso de Abastecimiento en las Pymes del sector Hotelero?

2. ¿Cómo es el Sistema de Abastecimiento en las Pymes en este sector?

3. ¿Qué beneficios tendría este sector si se conociera la situación actual de cómo realizan el proceso de abastecimiento?

4. ¿Cuál sería el aumento competitivo que se tendría en el sector al contar con este análisis?

5. ¿Es posible innovar la forma actual de llevar a cabo el proceso de abastecimiento en este sector?

6. ¿Es posible definir las actividades y compartir información del sistema de abastecimiento en este sector?

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

El estudio se realizó a 20 hoteles Pymes de Hermosillo, Sonora establecidas en esta ciudad. Para la obtención de la información de los procesos del sistema de abastecimiento realizadas en todas sus áreas de compras; mediante visitas a los encargados o responsables estando sujeto a su disponibilidad.

1.5.2 Limitaciones

En el presente estudio se omitió trabajar con moteles, casas de huéspedes y hostales dado que algunos no cumplían la clasificación de ser Pymes conjuntamente que no son utilizados al 100% en varios de ellos. Otra de las limitantes del estudio fue la poca disponibilidad de tiempo de las personas entrevistadas dado que sus actividades en el trabajo no se los permitía además que estas empresas consideran esta información confidencial y tenían que pedir autorización a sus superiores o a los dueños para responder a las preguntas.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Es necesario conocer la transformación que han experimentado las empresas y cómo han evolucionado a través del tiempo, contando con distintos elementos que las benefician o afectan en el mercado competitivo. Uno de estos elementos es el sistema de abastecimiento que en algunas ocasiones se pasa por alto y los efectos repercuten directamente en la empresa, por lo cual es conveniente que las Pymes cuenten con un sistema de abastecimiento que les facilite y agilice este proceso para obtener mayores beneficios en la región, siendo éstos: (Mercado H. Salvador 2001).

- Incremento de sus utilidades
- Mayor conocimiento del procedimiento en compras
- Mejoramiento de su competitividad
- Contar con una base de proveedores eficientes y competitivos
- Disminución de costos, eficiencia en el proceso, optimización de recursos y menor tiempo
- Reducción de riesgos con los proveedores
- Mejorar la calidad del servicio.

Por otro se podría evitar problemas como:

- Disminución de retrasos en sus servicios.
- Se pueden subsanar errores con sus proveedores, es decir se pueden arreglar o incluso mejorar.
- Hacer compras innecesarias
- Desacuerdos entre los participantes en el proceso de abastecimiento.

Agregando además que el cliente tendría beneficios como:

- Mejores precios competitivos.
- Ofrecer diferentes tipos de productos en su servicio.
- Servicio personalizado con el cliente.
- Rapidez en el servicio.

La situación existente del proceso de abastecimiento en las Pymes hoteleras en Hermosillo, Sonora no ha sido estudiada de acuerdo a las referencias revisadas, por esta razón nace la necesidad de realizar el presente proyecto de investigación, mismo que permitirá cumplir y proponer nuevas acciones para alcanzar los objetivos esenciales en la actividad de la empresa hotelera que les ayude a fortalecerse y

mantenerse como empresas competitivas y de calidad que ayuden a lograr el crecimiento económico de nuestra localidad, estado y país.

Sumado a lo anterior, difundir el proceso de compras y proveedores entre los trabajadores, encargados, dueños, etc. para impulsar los beneficios en la implementación de un proceso estructurado y escrito del sistema de abastecimiento.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera. El capítulo 2 muestra el marco de referencia de las cadenas de suministro, donde se hace mención de los conceptos principales involucrados en el presente estudio como son Cadena de suministros, Sistema de abastecimiento y las Pymes. En el capítulo 3, se presenta el método de investigación aplicado para la realización de esta tesis y los pasos necesarios para su desarrollo. En el capítulo 4, se exponen los resultados de la información obtenida. Continuando con el capítulo 5, donde se presentan las conclusiones y recomendaciones, en el capítulo 6 las referencias utilizadas en la investigación y por último los anexos.

CAPÍTULO 2 LAS CADENAS DE SUMINISTRO

En esta Sección, se describen los conceptos que sustentan esta investigación. Con la idea anterior, a continuación se presenta el marco de referencia donde se muestran los principales conceptos involucrados en este estudio, siendo estos Cadena de suministros, Sistema de Abastecimiento y las Pymes.

2.1 LA CADENA DE SUMINISTRO

En éste apartado se explica en qué consiste la cadena de suministro, su filosofía, el alcance y sus etapas.

2.1.1 La Cadena de Suministro

Estrictamente, la cadena de suministro no es una cadena de negocios de persona a persona, ni de relaciones entre una empresa y otra, sino que es una red de unidades de negocio con relaciones múltiples. Ofreciendo la oportunidad de capturar la sinergia de la integración administrativa intra e interempresarial. En ese sentido, consiste en procesos de excelencia y representa una nueva manera de manejar las transacciones comerciales y relaciones con otras unidades de negocio (Chase, et.al.2009).

Según Lambert (1998), la administración de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés), se introdujo originalmente por consultores a principio de los ochentas y subsecuentemente ha ganado mucha atención (LaLonde, 1998). Desde los inicios de los noventas, los académicos han intentado estructurarla (Stevens, 1989) por lo cual han realizado una amplia revisión retrospectiva de la literatura e investigación sobre ella. Tales investigaciones han dado paso a diversas escuelas de pensamiento. Sus mayores contribuciones y suposiciones se basan en los principios

de la cadena que desafían el futuro. Algunas de estas contribuciones que se tienen en la cadena de suministros se presentan a continuación:

- La cadena de suministro es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada del flujo físico de bienes con información asociada de las fuentes de consumo (LaLonde, et.al. 1994)
- Es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente (Cooke, 1997)
- Proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad y para introducir nuevos productos y tecnologías (Porter, Anne M.1997).
- Conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores. (Lambert y Pohlen, 2001).

Un experto en predecir el futuro de las empresas y su estrategia competitiva (Porter, 2000) dijo:

"En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros."

**Michael E. Poter
Ph D. Harvard University**

Veamos un esquema general de la cadena de suministro estándar mostrada en la figura 2.1, que en concepto es prácticamente igual para cualquier sector, pero cada uno de ellos tiene sus particularidades, como lo veremos más adelante en las Pymes del sector hotelero.

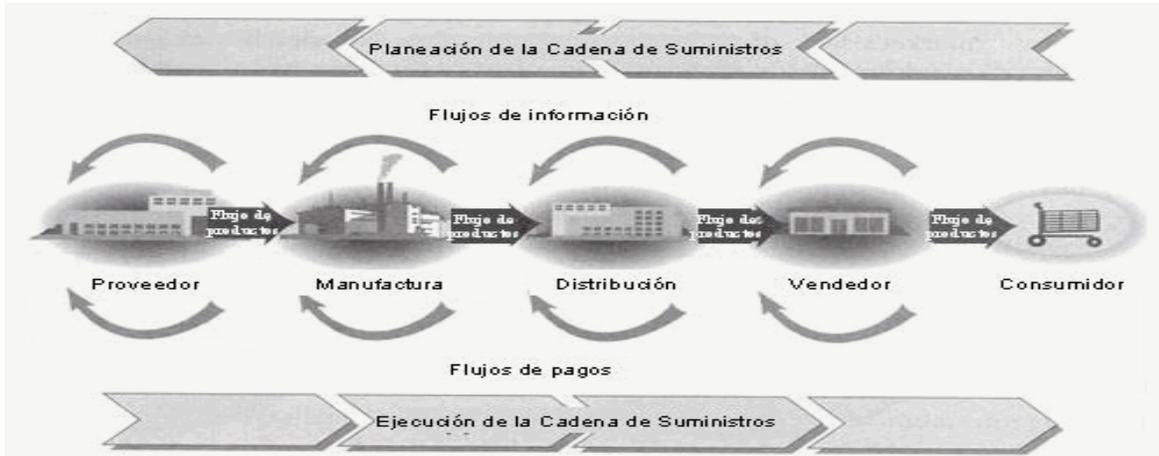


Figura 2. 1 Cadena de suministro estándar.

Fuente: Monografía (2011).

2.1.2 Filosofía de la cadena de suministro

Las cadenas de suministro generan fuertes obligaciones entre los participantes de la estructura de la cadena con el fin de lograr ventajas competitivas en algún diseño explícito. Esto permite observar la necesidad de establecer vínculos más estrechos entre las unidades productivas participantes que las obliga a mantener sistemáticamente interacciones.

Los enfoques más recientes acerca del desarrollo industrial, comercial y logístico, inmersos en un medio ambiente más interrelacionado, han orillado a las empresas a corregir y reorientar sus esquemas de organización con la finalidad de que les ayude a ser más competitivos en el nuevo entorno económico que les rodea. Contrario a la filosofía de la cadena de suministro, la empresa de organización tradicional, generalmente busca una integración con sus proveedores y clientes. Realiza negociaciones personales con una óptica de corto plazo buscando una relación sin compromisos duraderos. Más específicamente, la integración de las compañías participantes en la cadena de abastecimiento, no sólo involucra la coordinación del flujo de bienes y servicios, también involucra un mayor compromiso de las partes la cual lleva a un cambio en la cultura empresarial.

La estrecha vinculación de diversas empresas en este proceso es mostrada en la figura 2.2, implica un cambio en las posiciones tradicionales. Los proveedores, mayoristas y minoristas se ven como “socios”, comparten mayor información, delinean planes de negocios, ventas y promociones en forma conjunta, participan como un sólo equipo de trabajo en la investigación y desarrollo de productos, analizan y planifican la forma de crecer juntos, es decir, examinan el abastecimiento y la demanda así como la cobertura de ésta (Jiménez, José, Hernández Salvador, 2002).

Cadena de Suministro: Vinculación de diversas empresas



Figura 2. 2 Cadena de suministro: Vinculación

Fuente: Monografía (2011 b).

2.1.3 Alcance de la cadena de suministro

El alcance de la cadena de suministro se puede definir como el rango o nivel más alejado de proveedores y clientes que tienen cierto grado de influencia en los procesos productivos y de servicios.

En principio, este alcance puede abarcar a todas aquellas unidades de negocio que intervienen en el proceso de producción, consumo y servicio. Sin embargo, en un esquema de análisis más estricto, es importante considerar otros elementos que podrían ser estratégicos y fundamentales, externos a dicho proceso. (Lambert y Pohlen, 2001), concluyen que la necesidad de medir la cadena de suministro obedece a los siguientes aspectos:

- Debido a la escasez de medidas que valoren el desempeño de la cadena de suministro como un todo.
- Asumir la perspectiva e ir más allá de simples mediciones internas.
- Determinar el grado de relación mutua entre los “socios” de la cadena y su desempeño.
- Determinar el grado de complejidad.
- Definir los requisitos para alinear las actividades y compartir información de las medidas de desempeño para instrumentar estrategias que permitan alcanzar los objetivos.
- Fomentar el deseo de ampliar el punto de vista.

- Establecer los requisitos para asignar los beneficios y responsabilidades obtenidos a partir de los cambios en la cadena de suministro.
- La necesidad de diferenciar para obtener una ventaja competitiva.
- Establecer las metas que alienten la cooperación al interior de la compañía y a través de las empresas que participan.

Por lo anterior, el alcance de la cadena de suministro toma su lugar cuando las decisiones individuales de uno o un subconjunto de eslabones tienen impacto en el resto de los eslabones. De igual modo, el alcance se refleja en la capacidad de respuesta de cada empresa la cual determina la capacidad de respuesta de toda la cadena, por tanto, el eslabón más débil condiciona la fortaleza y alcance de la misma (Porter, M. 2000).

2.1.4 Etapas de la Cadena de Suministro

Una cadena de suministros es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas (Chopra y Meindel, 2008). A continuación en la figura 2. 3 se observan las etapas en que se compone la cadena de abastecimiento las cuales son:

- ❖ Abastecimiento o suministro
- ❖ Fabricación o Manufactura
- ❖ Distribución
- ❖ Consumidor o Mercado

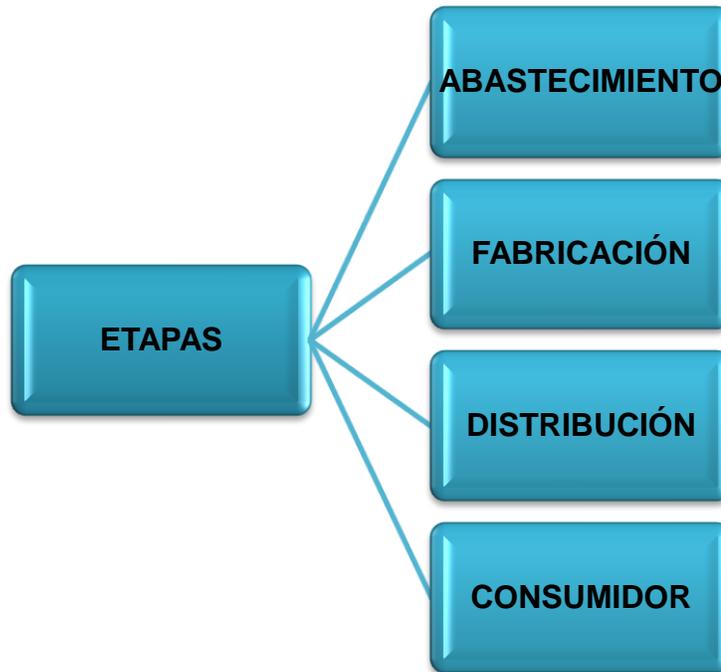


Figura 2.3 Etapas de la cadena de Abastecimiento

Fuente: Adaptación de acuerdo a Chopra y Meindel (2008).

Abastecimiento o suministro:

La etapa de abastecimiento se concentra en cómo, donde y cuando se consiguen y suministran las materias primas para fabricación de los productos terminados. Es la etapa relacionada con la función de compra, adquisición o abastecimiento de materias primas, insumos y soluciones complejas para el desarrollo de las actividades de fabricación o producción (Bowersox et al., 2007).

Fabricación:

En esta etapa se convierten las materias primas en productos terminados. Más allá del proceso propio de producción que una compañía manufacturera o de servicios pueda establecer, la cadena de abastecimiento se enfoca en definir los procesos que existe entre esta etapa de la cadena y la etapa de abastecimiento y posteriormente la de distribuidores. De esta forma las empresas, deben establecer canales que les

permitan controlar los frentes importantes que una cadena de abastecimiento requiera, las cuales se pueden consolidar en las etapas (Cala, 2005).

Distribución:

Se encarga de que dichos productos terminados lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Una vez finalizado el proceso de producción el producto final debe ser transportado hasta su destino final, de acuerdo con el acuerdo realizado entre el productor y el cliente, quienes determinan el lugar de entrega y el medio de transporte para su llegada (Díaz et al., 2008).

Consumidor:

Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios. Es decir, es cualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto o el proceso (Juran J. 2007). Un agente económico con una serie de necesidades y deseos que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado. En la figura 2.4 se pueden apreciar estas etapas:

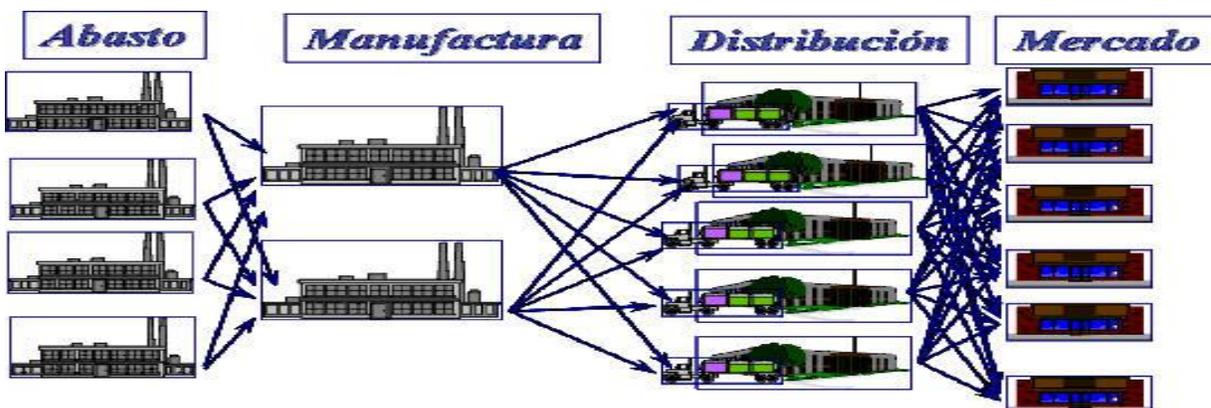


Figura 2. 4 Etapas de la cadena de Abastecimiento

Fuente: Monografías (2011 c).

2.2 SISTEMA DE ABASTECIMIENTO

En éste apartado se explican las partes que integran el sistema de abastecimiento de acuerdo a referencia mencionada anteriormente (Romero, 2009). Se introduce con una reseña de la importancia que tiene el abastecimiento en las organizaciones y como está integrado.

Si se analiza, la relación que existe en la cadena de suministro podemos observar que el abastecimiento tiene la misma importancia en todas las organizaciones.

Las **empresas industriales** (actividad transformadora) cumplen 3 funciones básicas:

- Abastecimiento de materias primas y otros materiales.
- Transformación de los materiales en productos terminados, aptos para la venta.
- Distribución y venta de los productos fabricados.

Las **empresas comerciales** (abastecer y distribuir):

- En empresas mayoristas, el abastecimiento directamente del fabricante, mientras que en las detallistas el proveedor puede ser fabricante o distribuidor mayorista.
- En empresas mayoristas, la distribución se dirige a través de empresas detallistas, y en el caso de éstas, directamente al consumidor final.

Las **empresas de servicios** centran sus funciones en satisfacer las necesidades de los clientes siendo intangible su servicio. Los bienes que adquieren son para llevar a cabo la actividad que realizan, no se almacenan. Como se muestra en la figura 2.5 a continuación.



Figura 2.5 Cadena de abastecimiento en empresas de servicios.

Las empresas que participan en este estudio son de servicio ya que son el sector hotelero de la localidad dirigiéndose la investigación a la etapa de Abastecimiento (Sistema de Abastecimiento) y las partes que lo integran: Compras, Selección de Proveedores, Negociación de los Proveedores y Contratos y la decisión de comprar o fabricar. (Romero, 2009). Como se muestra en la figura 2.6.

Cadena de suministro de Hoteles de Hermosillo



Figura 2.6 Cadena de abastecimiento en hoteles de Hermosillo y el sistema de abastecimiento.

Fuente: Adaptada de Romero (2009).

A continuación se detalla cada una de las partes del sistema de abastecimiento:

2.2.1 Proceso de Compras

El término de compras es fundamental sobre las empresas, el cual se definirá a continuación de acuerdo a varios autores.

Comprende una compleja serie de actividades enfocadas a maximizar ganancias, tener un abasto continuo de insumos, volver eficiente la operación así como aumentar la satisfacción del cliente. A su vez presta especial atención a los costos excesivos, productos de baja calidad y la falta de productos solicitados o necesarios (Virts W, 2000).

A su vez este proceso es definido como el simple pago por la adquisición de insumos donde asegura la disponibilidad de productos y equipo en una cantidad y calidad consistente (Reed, 2003). El autor comenta que este proceso puede ser llevado a cabo de dos formas:

- La ocasional: que la define como el comprar con diferentes proveedores según la necesidad del momento y en la mayoría de los casos no repetir.
- La directa: con proveedores lo que significa mantener una relación con los mismos y con una responsabilidad mutua.

Por otra parte el término es determinado como un proceso complejo que envuelve actividades de manejo de productos antes y después de la adquisición, así como su pedido, recepción, almacenamiento y uso (Coltmant, 2004). Como lo señala este autor son la integración de una serie compleja de actividades designadas para maximizar no solamente el valor de la compañía sino también de la parte más importante de la empresa: los clientes.

Este proceso, es una estrategia para reducir costos, mejorar la eficiencia y utilización de recursos humanos y físicos con los que se cuenta. También puede contribuir al objetivo de la calidad primando, por ejemplo, la presentación y funcionalidad de los productos, su durabilidad, su fiabilidad o su uniformidad a la hora de tomar decisiones de compra (González, Javier 2006).

Importancia del proceso de compras

Este proceso es vital para la economía de toda empresa, ya que las adquisiciones desafortunadas afectan directamente a la empresa y, por ende, las utilidades de la misma. Es de suma importancia ya que la eficiencia de la función de obtenciones es determinante en las utilidades de las compañías. Aunque la adquisición de bienes siempre ha sido una parte importante de cualquier negocio exitoso, no siempre se ha considerado como un área que requiera una mayor atención y especialización. Esta área es quizás, uno de los sectores más importantes y expuestos de la empresa, ya

que concentra las presiones de la alta dirección en lo que a precios de insumos y servicios se refiere, concentra además, las expectativas de los usuarios para que sean satisfechas sus necesidades.

La función de compras es ejercida - dependiendo el tamaño de la empresa - por diferentes individuos. Por lo general en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) esta función puede desglosarse en adquisiciones menores, llevadas a cabo por un empleado de la compañía y compras de vital importancia, que en algunos casos son efectuadas por el mismo titular de la firma. Por otra parte, en grandes compañías esta función está muy bien delimitada y comprende una serie de actividades. En éstas grandes compañías, es posible encontrar también, una serie de disposiciones bajo la forma de políticas y procedimientos, que por lo general conforman lo que se suele conocer como Manual de Abastecimiento o Manual de Compras.

Si hacemos un poco de historia, observaremos que la función de compras ha ido evolucionando lentamente. Al principio esta actividad carecía de profesionalismo, esto último entendido como una escasez de profesionales en el área, especialmente capacitados para ejercer ese tipo de función. Tradicionalmente el comprador era aquel empleado que conocía muy bien los materiales que se utilizaban en la planta, y los proveedores que eran capaces de suministrarlos. Era habitual que tuvieran una capacitación técnica, y adicionalmente algún conocimiento muy vago de estrategias de negociación. En éste sentido, era muy usual utilizar como estrategia el “regateo”, que consiste, básicamente en asumir por parte del comprador una posición defensiva y pensar solo en ganar la contienda, más que en buscar un acuerdo positivo para ambas partes (Ferrero, Diego. 2005). En los últimos años podríamos decir que hubo un “profesionalismo” a medias de éstas áreas de adquisiciones, ya que comenzaron a interesarse en estas posiciones profesionales de diferentes disciplinas; así hicieron su aparición ingenieros industriales y mecánicos, licenciados en administración, en

tecnología de los alimentos, químicos, etc. Todos tuvieron la virtud de aportar los conocimientos de cada rama de la ciencia a la actividad de comprar para mejorarla.

2.2.2 Selección de Proveedores

Heinritz, S. (2000) comenta que el objetivo de seleccionar cuidadosamente los proveedores es el de encontrar la o las fuentes que más satisfactoriamente cumplan los requerimientos de la empresa. Estos mediante una comparación de las características que los distinguen. Al formar alianzas con las fuentes de abastecimiento lo más importante es llevar una buena relación, los elementos que contribuyen a mantener y mejorar esta relación se encuentran enunciados a continuación:

- Completa claridad en las especificaciones del producto.
- Mutuo entendimiento en las condiciones de uso y compra.
- Mutua confidencialidad.
- Mutua consideración.
- Interés genuino en el problema de proveer y comprar.
- Cooperación.
- Mejoramiento continuo.
- Buena voluntad.

La selección del proveedor adecuado no puede basarse solo en un criterio, como por ejemplo el precio. Debe estar basada en una evaluación de muchas consideraciones más como la calidad, tiempos de entrega, etc. (Bayraktar, D. 2003).

Esta selección debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza

y a la diversidad de los productos y servicios que se adquieren y de las variaciones en el comportamiento de la demanda (Sarache, C. et Ortiz F. 2009).

De acuerdo a los autores mencionados la selección de proveedores debe respaldarse al menos en tres aspectos relevantes: (1) la relación con los proveedores, (2) las situaciones de compra posibles y (3) el tamaño de la base de proveedores requerido como se muestra a continuación en la figura 2.7

Selección de Proveedores

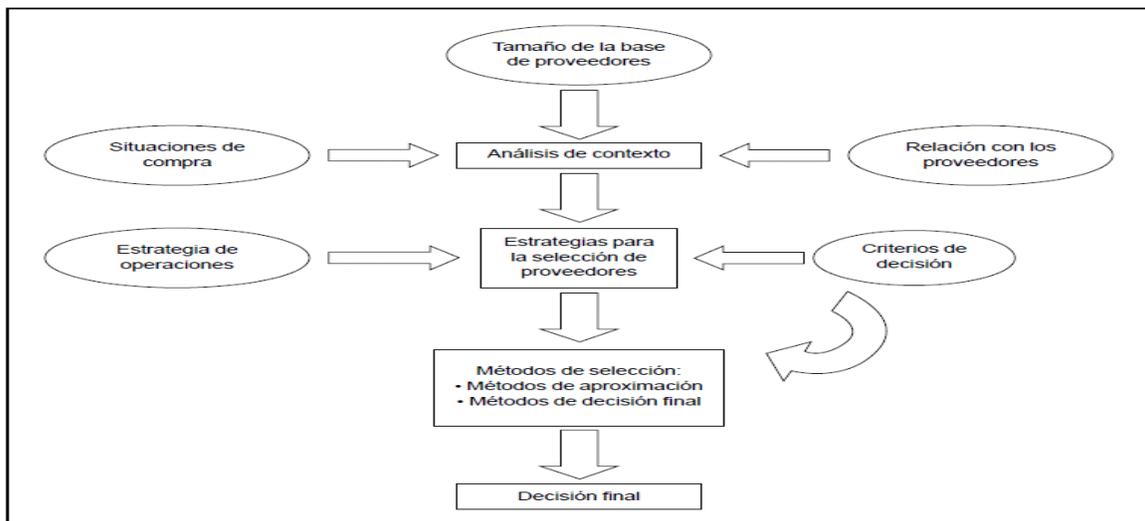


Figura 2.7 Selección de proveedores.

Fuente: Sarache, C. et Ortiz F. (2009).

Relación con los proveedores

Según Kamman, D.; Bakker, E. (2004), una de las tendencias actuales que se deben considerar en la selección de proveedores es que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento; en consonancia con este planteamiento, Vijay, R (2006) y Jae-Eun ; Brenda, S. (2008) afirman que una empresa no compete sola, pues forma parte de una red dentro de la cual debe competir en forma colaborativa, con miras a mejorar su calidad, entrega y rendimiento, mientras que simultáneamente reduce sus costos. Tal planteamiento se debe a una tendencia mundial que propone pasar de la competencia entre firmas a la competencia entre cadenas de abastecimiento.

En este sentido, Zutshi, A; Creed, A. (2009) plantean que la construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible. Tales planteamientos fueron corroborados por Chen, K; Li, R. (2005), quienes demostraron que la estrategia de abastecimiento puede proporcionar ventaja competitiva duradera, a partir del fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, la comunicación abierta entre los socios de la cadena de abastecimiento y el desarrollo relaciones estratégicas de largo plazo. Un claro ejemplo es el de Wal-Mart, que logró convertir un autoservicio en la cadena de hipermercados más grande del mundo, al establecer la fuerza de los negocios en los canales de distribución. Igualmente, en Schinwald, J. (2002) se citan otra serie de ejemplos relevantes como Home Depot, Toys, Amazon.com, McDonald's y Toyota, que supieron convertir sus ineficiencias al desarrollo de esquemas colaborativos con sus proveedores. No obstante, Chen, K. ; Li, R. (2005) y Hammervoll, T. (2009) coinciden en afirmar que, aunque el papel estratégico del abastecimiento ha sido ampliamente documentado, su importancia en la promoción de una colaboración estratégica efectiva entre la firma y sus abastecedores aún no se ha estudiado con el debido rigor. Araz, C.; Ozkarahan, I. (2007), en concordancia con Choy, K.; Lee, W. y Lau, H. (2005), plantean que las relaciones cliente-proveedor pueden ser, básicamente, de dos tipos: de simple intercambio comercial y de socios estratégicos.

En el primer caso, se busca mantener una buena relación comercial, pero no se piensa en construir procesos de largo plazo, ni se ve al proveedor como fuente de ventaja competitiva. En el segundo, el objetivo fundamental es convertir a los proveedores en aliados estratégicos a partir de sólidas relaciones comerciales colaborativas. Esta última es la tendencia que viene imponiéndose desde hace más de 15 años.

Situaciones de compras posibles

En aproximación a De Boer, L.; Labro, E. y Morlacchi, P. (2001), es posible agrupar las situaciones de compra en las que se puede ver involucrada una empresa en tres categorías: Compras por primera vez, recompras y recompras para productos de rutina.

Las compras por primera vez se dan en el caso del lanzamiento de nuevos productos o servicios y cuando no existe experiencia previa o relación con algún suministrador.

En relación con las recompras, estas pueden ser, compra de productos a proveedores conocidos, compra de productos a proveedores desconocidos y compras de nuevos productos a proveedores conocidos.

Las recompras para productos de rutina se dan cuando existe conocimiento total de los abastecedores y las especificaciones. En este caso, el proceso se realiza de manera rutinaria con base en contratos establecidos, en los cuales se han fijado las condiciones de entrega, de precio y otras variables.

Tamaño de la base de proveedores requeridos

Para Ghodsypour, S.; O'Brien, C. (1998) existen dos situaciones posibles: proveedor único y proveedores múltiples. La primera situación se presenta cuando cualquier abastecedor está en capacidad de ofrecer un buen desempeño. También se presenta cuando el proveedor posee el monopolio o la distribución exclusiva de cierto producto. En el primer caso, es posible elegir un único abastecedor, que resulte calificado como el mejor; en el segundo, no se tiene ninguna opción de elegir.

En oposición a Ghodsypour, S.; O'Brien, C. (2001), Dowlatshahi, S. (2000) y Choy K.; Lee, W.; Lo, V. (2003) plantean que abastecerse de un alto número de suministradores podría dificultar la construcción de relaciones estrechas y de largo plazo. En esta vía, Shin, H.; Collier, D.; Wilson, D. (2000) recomiendan una base de

proveedores reducida, pero no ven conveniente abastecerse de un único vendedor, pues se reduce la oportunidad de aprovechar buenas ofertas de otros. Sin embargo, ninguno de los dos enfoques expone una solución plenamente acertada para la definición del tamaño de la base de proveedores.

Para el tamaño de base de proveedores como se menciona anteriormente no hay un número determinado en las empresas, ya que cada una de ellas posee determinadas características que las hace diferente. Por lo cual es recomendable considerar fuentes de información respecto a futuros abastecedores en la empresa, a continuación la tabla 2.1 presentan las principales fuentes normales de información.

Principales fuentes normales de información

FUENTE	DESCRIPCIÓN
Catálogos	Los catálogos de las fuentes, comúnmente conocidas por abastecimientos que cubren la mayor parte de los materiales importantes en los cuales está interesada la compañía, son considerados indispensables en cualquier oficina de compras bien administrada. El valor de estos catálogos depende principalmente de la forma en que se presenten, la facilidad con la cual se pueda disponer del material que contiene y el del uso que se haga de esa información
Expediente en micropelícula	Varias compañías han emitido catálogos de proveedores con toda la información registrada en una micropelícula. El servicio se ha incluido en un sistema de archivo comprensible, un dispositivo para leer las películas y un impresor que permite la reproducción de la información contenida en la película en una hoja de tamaño normal.
Revistas de comercio	Las revistas de comercio son una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales, la lista de tales publicaciones es desde luego muy extensa y los artículos individuales en él varían considerablemente en su contenido, éstas revistas se utilizan de dos formas: el primer uso en un estudio del texto, en el cual no sólo agrega información general al comprador, sino que sugiere nuevos productos y materiales sustitutos, el segundo uso de dichas publicaciones se refiere a la publicidad. Un estudio consistente de los anuncios en tales publicaciones es un valioso hábito ejercido por todos los buenos compradores
Publicidad industrial	Como una fuente general de información para la oficina de compras se discute sobre el verdadero valor de la publicidad industrial. Los publicistas en general, inclusive los maestros profesionales del tema, han definido que la publicidad industrial tiene su valor, ya que los compradores la leen y son inconscientemente influidos por ella

<p>Directorios comerciales</p>	<p>Son otra fuente importante de información. Varían ampliamente en su exactitud y utilidad, se debe tener cuidado al usarlos. Los registros comerciales o directorios comerciales, son volúmenes en los que enlistan los fabricantes líderes sus domicilios, el número de filiales, sus asociaciones, productos, en algunos casos su estabilidad financiera y su posición en el comercio.</p> <p>También contienen listas de los nombres comerciales de artículos en el mercado, que llevan el nombre de sus fabricantes; listas clasificadas de materiales, abastecimientos, equipo y otros artículos ofrecidos en venta; bajo cada uno de ellos se proporciona el nombre y localización de la fuente fabricante o que lo suministra, disponible.</p> <p>Estos registros están arreglados en tal forma que pueden ser consultados de varias maneras, ya sea por el artículo, por el fabricante o por el nombre comercial.</p>
<p>Representación de ventas</p>	<p>La representación de ventas puede constituir una de las fuentes más valiosas de información que se dispone, con referencias a la procedencia de los abastecimientos, tipos de productos e información sobre comercio.</p>
<p>Archivo de vendedores</p>	<p>Toda información de cualquier fuente, si tiene valor, debe ser registrada. Anteriormente se mencionó ese registro, es el índice que acompaña al archivo de catálogos; otro registro común es el archivo de vendedores que se compone de tarjetas pequeñas o de un sencillo archivo de computadoras, clasificado por nombre del vendedor, dirección, órdenes anteriores asignadas por la compañía, datos referentes a su idoneidad en general, la confiabilidad en el vendedor; la buena disposición de éste para satisfacer los requerimientos específicos del comprador, y de cualquier otra información que se considere útil, que pueda tener algún valor para el</p>

	<p>comprador.</p> <p>Un tercer registro es un archivo de artículos en el cual el material se ha clasificado sobre la base del producto; la información en este archivo se refiere a las fuentes en las cuales se ha comprado ese producto en el pasado, posiblemente el precio pagado, el punto de embarque y una referencia cruzada van el archivo de vendedores.</p>
Visitas a los proveedores	<p>Algunos ejecutivos de compras consideran que las visitas a los proveedores son especialmente útiles cuando no se presentan dificultades que deban discutirse. Mediante esas visitas amistosas el agente de compras puede conversar con los ejecutivos de más alto nivel, sin limitarse a un agente que puede ser responsable directo de una queja específica. Esto ayuda a incrementar buenas relaciones en todos los niveles de la administración y puede revelar mucho respecto a planes futuros que de otro modo no habrían merecido atención.</p>
Muestras	<p>Además de la información usual respecto al proveedor potencial y a una visita a la planta, se pueden analizar muestras del producto del vendedor</p>
Direcciones en Internet	<p>En la actualidad el navegar adecuadamente en la red de redes, poder consultar direcciones específicas de empresas así como consultar la sección amarilla de los sitios de internet, es una herramienta muy poderosa para el Departamento de Compras en lo que se refiere a consulta de proveedores y descripción de productos.</p>

Tabla 2.1 Principales fuentes de información

Fuente: Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Admon. UNAM; (2003).

De esta tabla se puede seleccionar la mejor fuente de acuerdo a cada empresa.

2.2.3 Negociación de los Proveedores

Diariamente se está negociando, ya sea el acuerdo sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones de compras, un convenio de alcance nacional, o el plazo para la terminación de un trabajo de la oficina. Quizás esto se realice de forma natural, es decir, sin necesidad de una formación o entrenamiento previo, ya que la negociación es algo habitual al ser humano. De hecho, se negocia de forma no consciente desde el instante mismo de nuestro nacimiento: a un bebé nadie le ha enseñado a intercambiar llanto por comida, y sin embargo lo hace, luego podríamos decir que ya está negociando.

La negociación es una herramienta fundamental en la función de compras-proveedores, sin embargo no es una actividad que se realiza en cada compra, ya que está debe reservarse para los momentos que en verdad requerimos mejorar una oferta o la relación con el proveedor. En toda relación comercial se presenta la oportunidad de negociar, sin embargo se ha abusado de esta actividad haciéndose una constante y no una actividad que se utiliza en condiciones que favorezcan a la organización, sobre todo que no perjudique al proveedor.

La idea es que mediante la negociación se obtenga la mejor oferta posible en cuanto a calidad, precio, tiempos de entrega, plazos de cobro, etc. (AOFCA, UNAM; 2003). Una empresa al realizar sus compras con sus proveedores debe establecer previamente la políticas de negociación en las cuales se contemplan los aspectos a negociar y aquellos que por ningún motivo pueden ser sujetos de negociación.

Es importante no permitir la autocomplacencia pues se tiende a bajar la calidad, el tiempo de respuesta, el tiempo de entrega, etc. hacer que el proveedor contemple que puede estar en competencia constante con otros y que puede perder relación comercial con la empresa (AOFCA, UNAM; 2003). La negociación con el proveedor

es la aplicación de los hechos, la lógica y la presión económica con la finalidad de alcanzar un valor, mejorando los objetivos.

La negociación, es una situación donde 2 ó más partes interdependientes, reconocen diferencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo” (Munduate et al. 1994). Esta también implica que se trate de debatir, discutir, regatear, criticar, comerciar, etc. para alcanzar el objetivo, esto es llegar a un acuerdo (Winkler, John. 2004).

En las negociaciones, se consideran que hay dos concepciones: competitivas y colaborativas como se muestra en la figura 2.8

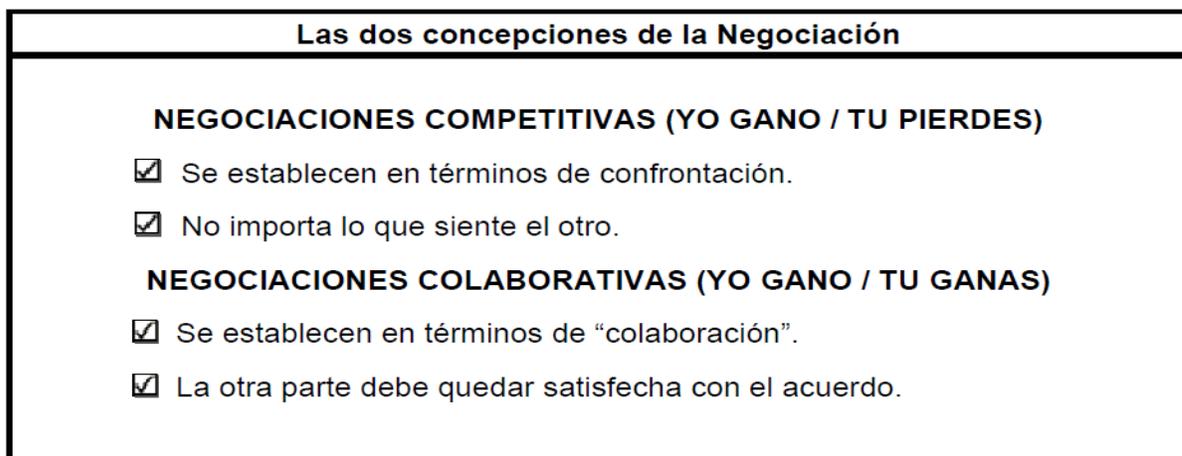


Figura 2.8 Las dos concepciones de la negociación.

Fuente: Carrión, Técnicas de negociación (2007).

En efecto, hay personas que entienden que negociar es, por naturaleza y antes que nada, un proceso en el que uno gana y otro pierde, lo que les lleva a presuponer que

hay que tratar, desde el principio, de sacar el mejor partido posible. Para ellos la negociación sólo tiene sentido en forma de competencia. Por el contrario, otras personas están convencidas de que todas las negociaciones deben llevarse adelante con el espíritu de que ambas partes ganen y, por consiguiente, entienden que su deber como negociadores consiste en adoptar desde el inicio una actitud condescendiente con el otro.

Como crítica a estos planteamientos genéricos debemos decir que ninguno de los dos extremos tiene razón. La correcta elección del negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella. Por ejemplo, no será lo mismo negociar la venta de una vez, y sin posibilidad de relación posterior, de un único artículo a una persona desconocida, que negociar un acuerdo de suministro por varios años de una complicada maquinaria a un cliente habitual.

La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta alcanzar una posición aceptable para ambas (Técnicas de negociación, 2007).

Características de un ambiente propicio para la negociación

En el contexto de la negociación es conveniente un ambiente amigable que favorezca este proceso a continuación se mencionan algunas características que ayudan a realizarlo:

- ❖ Debe haber al menos un comprador capacitado, esto puede variar de acuerdo a las características de la empresa.
- ❖ Las especificaciones deben ser claras a modo de que todo proveedor conozca con precisión qué está concursando y así el comprador puede comparar las cotizaciones que le han presentado varios proveedores.
- ❖ Debe haber una cotización honrada y no existir complicidad entre los proveedores.

Factores Negociables

En las empresas hay factores que son convenientes negociar ya que se pueden obtener beneficios de ellos a continuación se mencionan algunos de ellos:

- Precio: es el valor asignado a un bien material o servicio de acuerdo a su valor exclusivo, así como la oferta y demanda existente en ese momento.
- Bonificaciones: descuentos por volumen, pronto pago, etc.
- Garantía y Servicio: el contrato de compra lleva implícita la garantía que el proveedor proporcionará, la mercancía, la clase y la descripción exacta que se especifica.
- Tiempo de entrega: El plazo de entrega debe ser un elemento esencial en las órdenes de compra, debe incluirse en ellos una manifestación clara del derecho a cancelarlo y a rechazar las entregas si estas no se hacen en el período fijado.
- Condiciones de pago: Son muy necesarias en el aspecto de compras ya que es en este renglón donde se refleja lo negociado por el comprador con el proveedor en relación con un presupuesto dado (AOFCA, UNAM; 2003).

Aspectos no negociables

- Calidad en el producto
- Comprometer permanentemente a la organización ante el proveedor.

Importancia de saber negociar

Negociar es un proceso mediante el cual dos o más personas u organizaciones que tienen intereses opuestos y/o comunes intercambian información y propuestas con la intención de lograr un acuerdo en el que se beneficien todas las partes.

Contrario a lo que mucha gente piensa negociar no es regatear, es precisamente éste el principal factor para que las relaciones en lugar de mejorar se deterioren, porque las dos partes van a una confrontación y no a un evento en donde deben salir mutuamente satisfechos. La negociación contempla:

1. Buscar una mejor oferta.
2. Conocer que sin disminución de la calidad se nos ofrecen mejores condiciones no contempladas originalmente.
3. Conocer la disposición del proveedor aunque ya no pueda ofrecernos más.
4. Desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores quienes obtendrán un “status” superior a otros, el del proveedor confiable.

Modelo de Negociación

Hay varios modelos de negociación que se pueden seguir, en la figura 2.9 se menciona el de la AOFCA, de la UNAM, donde hace mención de cómo se dividen las negociaciones, sus tipos y métodos de negociación.

Las negociaciones se pueden dividir en:

Individual. Cuando participamos a sola con el proveedor en el acto de negociación.

Equipos: Cuando involucramos a un equipo multifuncional para que en consenso se pueda determinar el alcance o limitante de la oferta, (AOFCA, UNAM; 2003).

Tipos de Negociación

Si tomamos en cuenta que una negociación es un acto predeterminado, es importante señalar los tipos de negociación:

- ✓ Persuasión: En este tipo, lo que buscamos es convencer al proveedor del beneficio mutuo al lograr nuestro objetivo.
- ✓ Atracción: Este tipo se utiliza con proveedores nuevos, que nos interesan sus productos, pero que por una u otra razón (lo que vamos a negociar) no es del todo convincente su oferta.
- ✓ Intensificación: En este tipo de negociación lo que buscamos es prolongar la relación con el proveedor, previniendo algún cambio en sus ofertas, fruto se cambios en las condiciones que afectan a sus procesos o materiales (Aumentos de costos, escasez de materiales, capacidad limitada, etc.).

- ✓ Finiquito: En este tipo de negociación buscamos terminar una relación con el proveedor que ya no satisface nuestras necesidades, pero sin herir susceptibilidades y manteniendo la relación abierta para alguna eventualidad.

Modelo de Negociación



Figura 2.9 Modelo de Negociación.

Fuente: AOFCA, UNAM (2003).

Métodos de Negociación

Las negociaciones no son espontáneas, siguen un patrón pre-establecido por el comprador, definiendo las siguientes etapas:

1. Acción preliminar

Se refiere a preparar la negociación, señalando primeramente que sólo se procede a negociar cuando tenemos el tiempo suficiente para dilatar la selección del proveedor

y cuando tenemos la información de que el proveedor posee la capacidad suficiente para ceder lo que queremos negociar.

2. Apertura o rapport

Consiste en “romper el hielo” para iniciar el planeamiento de la negociación.

3. Negociación o tanteo

Se refiere a “buscar” las reacciones del proveedor ante el planteamiento de lo negociable, detectando interés, aversión, indiferencia, etc., ante las propuestas del comprador.

4. Exposición

Consiste en el planteamiento formal de lo que se pretende negociar

5. Cierre y seguimiento

El cierre se refiere a la definición del planteamiento con una respuesta posible; y el seguimiento busca dejar siempre las puertas abiertas, no pretende que la negociación que se realizó limite las relaciones posteriores entre ambas partes.

Posteriormente debemos preparar toda la documentación pertinente antes de invitar a hacer partícipe al proveedor de nuestro interés en negociar.

Debemos de señalar el lugar apropiado para la negociación y una vez en el sentirnos seguros y hacer sentir al proveedor cómodo, no amenazado.

Los métodos o técnica de negociación son de gran utilidad, pero su uso dependerá de la circunstancia y objetivo.

En sí lo que se busca en la negociación es la honestidad y disponibilidad del proveedor para atender a nuestras peticiones, independientemente de los resultados,

que aún así de debemos de distraernos de los aspectos en los que deseamos obtener un buen beneficio (AOFCA, UNAM; 2003).

2.2.4 Contratos

El contrato es una formalidad entre la empresa cliente y el proveedor, basada en especificar las condiciones concretas de la transacción (precio, calidad, entrega y cantidad) los cuales pueden ser a corto plazo o a largo plazo de acuerdo a las especificaciones convenidas (Fossas O. et al 2008).

En el momento que el proveedor y el comprador firman una orden de compra, un pedido o el documento formal que la organización utilice, ésta se convierte en un contrato o convenio. Este convenio es un acuerdo entre los participantes referentes a la compraventa de mercancía o servicios, así como a todas las condiciones de compra y pago de los mismos; generando derechos y obligaciones para ambas partes, por lo que en caso de incumplimiento por alguna de las partes se acude a una autoridad para darle solución al problema.

Se recomienda que el contrato sea escrito en forma clara, descriptiva y comprensible para evitar malas interpretaciones. Tendrá carácter legal siempre y cuando exista voluntad de ambas partes; además tendrá validez una vez que cuente con la aceptación, autorización y firmas de ambas partes además de las responsabilidades para los mismos.

La principal responsabilidad para el proveedor es el entregar la mercancía al comprador en las condiciones y términos que hayan establecidos, mientras que para el comprador será el pagar el precio de la mercancía en la fecha y condiciones pactadas en el contrato (Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Adm, UNAM; 2003).

2.3. LAS PYMES Y EL SECTOR HOTELERO

En este apartado se presentan las Pymes y el sector hotelero, haciendo énfasis en su importancia y relevancia en el tema.

2.3.1 Pymes

Las pequeñas y medianas empresas conocidas como Pymes son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional. Es el pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza. Como tal, merece una atención especial de tal forma que pueda aprovechar las oportunidades que brinda México. Macías (2007).

Por la flexibilidad de su estructura las Pymes, son capaces de hacer frente a las crisis económicas del mundo actual de una forma menos riesgosa y de adaptarse al entorno de inseguridad al que se enfrentan. Macías (2007). Sin embargo, a pesar de las publicaciones que han aparecido en los últimos años, las Pymes siguen siendo una especie de caja negra del que sólo se conocen las cifras macro económicas, mientras su evolución, tipología, modelos de gestión, procesos, factores de éxito o de fracaso, entre otros aspectos, siguen siendo en gran parte desconocidas. Esta falta de información viene elevada por la enorme variedad de la Pyme frente a los estereotipos que la literatura mantienen sobre este gremio empresarial, mezclando en un mismo mercado la Pyme familiar, el pequeño negocio, la pequeña empresa de servicios, entre otros (Albors, 1999).

Como se mencionaba anteriormente, en México uno de los pilares bases de la sociedad y economía nacional son las Pymes. México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas; el 95.2% (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3% (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3% (15 mil 432) medianas y el 0.2% (10 mil 288) grandes compañías, según los censos económicos 2009. Las microempresas de México emplean al

45.6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8 %, las medianas al 9.1% y las grandes empresas al 21.5% restante (Universal, 2010).

De acuerdo al INEGI (2009), las Pymes en México generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) que es el valor monetario total de la producción estándar de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). Y el 72 por ciento del empleo nacional

En un apartado de Rodríguez (1996) publicado, muestra las ventajas y desventajas que presentan las Pymes, con el fin de conocer las fuerzas y debilidades de estas empresas, estas se muestran a continuación:

Ventajas

- ✓ Capacidad de generación de empleos.
- ✓ Asimilación y adaptación de tecnología.
- ✓ Producción local y de consumo básico.
- ✓ Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones)
- ✓ Flexibilidad al tamaño de mercado
- ✓ Fácil conocimiento de empleados y trabajadores.
- ✓ La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- ✓ Mantiene unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- ✓ Producen y venden artículos a precios competitivos
- ✓ Cuentan con buena organización, permitiéndoles adaptarse al mercado.
- ✓ Gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos.
- ✓ Absorben una porción importante de la población económicamente activa.

Desventajas

- ✓ Les afecta con facilidad los problemas que del entorno económico como la inflación y la devaluación.

- ✓ Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental.
- ✓ No tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- ✓ Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas
- ✓ Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas.
- ✓ Su administración no es especializada, es empírica.
- ✓ Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas de trabajo.
- ✓ Mantienen altos costos de operación.
- ✓ No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- ✓ Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación.

Las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero sus desventajas se deben a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa. Para el caso de las medianas empresas, Rodríguez (1996) observa que padecen los mismos problemas que las pequeñas pero a niveles más complicados; por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero sus desventajas también son de tipo económicas, como altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias debido a sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, entre otros.

2.3.2 Sector Hotelero

En la economía de un país, el sector primario representa la actividad agropecuaria y minera; el sector secundario se refiere a la actividad de manufactura y el sector terciario a la de comercio y servicios. Este último sector ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, de tal manera que la mayoría de la población económicamente activa está trabajando en él y cada día son más los que lo integran. Ello exige que los responsables de los sistemas empresariales desarrollen métodos que apoyen a este tipo de organizaciones que pertenecen a este sector económico.

Hotelería en México

En México y en otros países el sector hotelero constituye un sector económico de máxima importancia tanto por los ingresos de divisas que aporta como el considerable volumen de empleo tanto directo como indirecto que genera, además la evolución que ha tenido entre el 2000 y el 2007 se refleja en el número de habitaciones con que contaba el país hace ocho años (421,850) y las que se reportan en la actualidad (583,731), estas últimas distribuidas en 14,963 establecimientos de hospedaje, dijo el Lic. Miguel Torruco Marqués, presidente de la Confederación Nacional Turística, (CNT, 2008). De acuerdo con la Secretaría de Turismo: SECTUR (2009) al país se internaron 22.6 millones de turistas internacionales en 2008, quienes tuvieron una derrama económica de 13,289 millones de dólares.

Es una industria creciente que ha ido evolucionando en sus conceptos a lo largo de la historia, sobrellevando los cambios políticos, económicos, y sociales de su entorno y adaptándose dentro del proceso de globalización que vive el mundo moderno. Asimismo los avances tecnológicos son más dinámicos y afectan de forma importante todos los mercados, los cuales son cada vez más exigentes. Al tratarse de una industria de esta naturaleza, los conceptos hoteleros, hoy en día muestran

una clara tendencia a mantener mayor eficiencia en sus operaciones con objeto de competir en un mundo global anticipándose a las nuevas exigencias de la demanda. Ante tan acelerado ritmo de evolución en el que se encuentra el mundo, es necesario una actualización constante, así como una incesante búsqueda de procesos que den mayores rendimientos, que reflejen una renovada cultura de calidad, eficiencia y capacitación en cada ámbito y sector de la industria hotelera, para que se pueda enfrentar a los retos, resolviendo los problemas para poder así encontrar soluciones creativas, innovadoras y participativas permitiendo el crecimiento en los niveles que México requiere. (López Fuentes, N. 2004).

Hotelería en Sonora

La Hotelería es una actividad de Negocios “complejo” integra una gama muy amplia de servicios en sus instalaciones. Es una actividad de trabajo permanente las 24 horas, los 365 días del año. La comercialización es muy cara, la venta de sus servicios es alta, la clientela es foránea en su mayoría, en la figura 2.10 se puede apreciar la información de los principales indicadores del sector hotelero en Sonora en el periodo 2009- 2010. La Hotelería es una actividad generadora de empleos bien remunerados. Es una actividad muy importante en la generación de divisas. Es una actividad muy sensible al desarrollo económico. Es el principal termómetro de medición de los flujos turísticos. (Comisión del fomento al turismo 2010).

Principales indicadores del sector hotelero en Sonora Enero- marzo 2009/2010¹

Indicador	2009	2010	Variación %
Afluencia (Personas)			
Nacionales	838,657	842,599	0.5
Extranjeros	953,341	955,915	0.3
Total	1,791,998	1,798,514	0.4
Derrama (Millones de pesos)			
Nacionales	1,991.2	2,005.4	0.7
Extranjeros	3,478.2	3,496.3	0.5
Total	5,469.4	5,501.7	0.6
Estancia Promedio (Días)			
Nacionales	3.4	3.4	0.0
Extranjeros	3.5	3.5	0.0
Gasto Promedio (Pesos)			
Nacionales	698.3	700.0	0.2
Extranjeros	1,042.4	1,045.0	0.2

Figura 2.10 Principales indicadores del sector hotelero en Sonora Enero- Marzo 2009/2010¹

1/ Cifras preliminares.

Fuente: Comisión del fomento al turismo.

En general, durante el primer trimestre de 2010 mantuvo resultados positivos, aún cuando la ocupación hotelera cayó 4.5 puntos porcentuales durante el periodo. La afluencia de visitantes creció 0.4 por ciento respecto a 2009, cerrando en 1, 798,514 personas de las cuales el 46.8 por ciento fueron de procedencia nacional y el 53.2 por ciento de extranjeros. El gasto promedio estimado de los clientes nacionales fue de \$700.00 por día, con una estancia en promedio de 3.4 días por visitante, mientras que el de los extranjeros ascendió a \$1,045.00 con una estancia promedio de 3.5 días. Se estimó una derrama económica de 5,501.6 millones de pesos, 0.6 por ciento más que lo obtenido en igual periodo de 2009 (G.E.S: Gobierno del Estado de Sonora 1er informe trimestral (2010).

Pymes Hoteleras en Hermosillo

De acuerdo a SETUR e INEGI (Censos 2009), el sector hotelero en Hermosillo es uno de los sectores más importantes del Estado. Ya que es el que cuenta con el mayor número de establecimientos de hospedaje registrados siendo estos 51 hoteles, 3658 cuartos registrados, con un porcentaje de ocupación del 48.6%. Como se muestra en la tabla 2.2 y 2.3 el cual comprende los turistas que se hospedaron en Hermosillo.

Principales Indicadores de la Ocupación en Hoteles 2010

Centro turístico Residencia	Llegada de turistas	Turistas noche (Noches)	Ocupación hotelera (Porcentaje)	Estadía promedio (Noches por turista)
Guaymas-San Carlos	189 249	362 419	37.8	1.9
Residentes en el país	171 457	336 777	35.0	2.0
No residentes en el país	17 792	25 642	2.8	1.4
Hermosillo	434 755	763 802	48.6	1.8
Residentes en el país	407 585	717 671	45.3	1.8
No residentes en el país	27 170	46 131	3.3	1.7

Tabla 2.2 Principales Indicadores de la ocupación hotelera en Hermosillo.

Fuente: SECTUR. Monitoreo Data Tur. <http://datatursectur.gob.mx> (19 de Mayo de 2011).

Sonora: Personal Ocupado y sueldos pagados al personal remunerado de las unidades económicas de hospedaje por municipio y tipo de servicio.

MUNICIPIO Y TIPO DE SERVICIO	UNIDADES ECONOMICAS	TOTAL DE PERSONAL OCUPADO			SUELDOS AL PERSONAL REMUNERADO (MILES DE PESOS)
		DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL	POR COMISIONES Y SIMILARES	SUMINISTRADO POR OTRA RAZON SOCIAL	
SONORA (26)	500	5,243	149	892	160,209
HOSPEDAJE	394	3,288	91	487	92,228
RESTAURANTE	78	819	4	138	24,493
BAR	67	348	2	46	9,072
DISCOTECA O CENTRO NOCTURNO	*	11	2	0	575
SPA	*	12	0	8	246
SALONES PARA EVENTOS	19	63	0	50	2,292
OTROS	144	702	50	163	31,303

MUNICIPIO (26030) HERMOSILLO	52	1,076	29	496	31,832
HOSPEDAJE	49	759	26	216	19,859
RESTAURANTE	13	197	0	75	5,525
BAR	12	43	0	34	1,066
SALONES PARA EVENTOS	5	7	0	40	165
OTROS	23	70	3	131	5,217

Tabla 2.3 Personal ocupado y sueldos pagados de acuerdo al Estado y municipio de Hermosillo, Sonora. Principales indicadores de la ocupación hotelera en Hermosillo.

Fuente: Secretaría de Turismo SETUR 2003.

En base al contenido de los datos de INEGI y la Secretaria de Turismo se proyecta las siguientes cifras de impacto en el sector Hotelero en Hermosillo Sonora.

- ✚ El sector tiene más de 83 fuentes de trabajo.
- ✚ Se generan más 1127 empleos directos.
- ✚ Se genera una remuneración en miles de pesos de 42226.
- ✚ La ocupación de hoteles es del 93% de habitantes del país.
- ✚ Los ingresos no fueron dados por confidencialidad de INEGI al sector.

En Hermosillo el sector hotelero creció a pesar de la situación económica de 49 unidades económicas que se tenían en el 2003, se incremento a 83 de las cuales 20 son Pymes, 11 son grandes empresa y el resto se consideran MiPymes. Gracias al apoyo de la Secretaria de economía y de la Sectur se les va a seguir ofreciendo apoyo en distintas aéreas para que se siga creciendo y desarrollándose en este ambiente empresarial tan competitivo. Además sería conveniente una actualización constante, así como necesario una búsqueda de apoyos que den mayores rendimientos, que reflejen una renovada cultura de calidad, eficiencia y capacitación en cada ámbito y sector de la industria hotelera, para que se puedan enfrentar los retos, resolviendo los problemas para así encontrar soluciones creativas, innovadoras y participativas permitiendo el crecimiento en este sector de la ciudad, estado y país.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

Esta parte de la investigación explica el enfoque metodológico de la investigación realizada y se muestra de una manera específica los pasos necesarios para el desarrollo de este estudio.

3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está enmarcado dentro de un diseño de campo con modalidad descriptiva. Al respecto Sabino, C. (2002), define esta modalidad como “aquellos que se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad”. Realidad: Las Pymes hoteleras ubicadas en la zona delimitada para este estudio y su sistema de abastecimiento. El mismo autor define también a los estudios descriptivos expresando “la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. Por otra parte, Ruíz C. (2000) menciona que se refiere a la utilización de números para describir hechos y consiste en organizar, resumir, simplificar, en términos generales, información que a menudo resulta ser compleja.

Basado en lo anterior, se delimitarán los hechos que conforman el estudio, de acuerdo al objetivo, límites y alcances en esta investigación. Se recolectar y analizar las actividades del manejo del sistema de abastecimiento utilizados en el sector de estudio.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Las empresas que forman la población en la investigación son todas las compañías de la industria hotelera ubicadas en Hermosillo, Sonora que se encuentra en la

sección de anexos al final de este documento en el anexo 1. La información requerida se obtuvo a través de la Cámara de Comercio, Servicios y turismo de Hermosillo y la Secretaría de Economía de México (2011). El anexo 1 contiene la lista de treinta y uno hoteles instalados en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la investigación aquellos que cumplan la clasificación de ser pequeñas y medianas empresas.

Conforme a la información recabada por la Secretaría de Economía y Subsecretaría para la pequeña y Mediana empresa se obtuvo la siguiente clasificación de acuerdo a este tipo de sector, el cual se utilizó para conformar la muestra del presente estudio. A continuación se muestra en la tabla 3.1, la clasificación de acuerdo al giro hotelero en México.

Clasificación de acuerdo al giro Hotelero en México

	Capacidad de habitaciones.
Microempresa/artesanal	Hasta 14 habitaciones.
Pequeña empresa	De 15 a 60 habitaciones.
Mediana empresa	De 61 a 125 habitaciones.
Gran empresa	Más de 125 habitaciones.

Tabla 3.1 Clasificación hotelera en México.

Fuente: Guías Empresariales | Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa | Secretaría de Economía.

Nota.- Se señala la capacidad de cuartos por hotel además se considera que su ocupación debe ser al 100% para integrarlos por niveles.

Por consiguiente el conjunto poblacional de las Pymes del sector hotelero del presente estudio está conformado por veinte hoteles de acuerdo a la clasificación referida en la tabla 3.1 el cual se puede apreciar en el anexo 2. La investigación se

desarrollo con los 20 hoteles, realizándose un censo ya que de esta manera se reducen posibles errores que se presenten en la investigación.

3.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad. Los métodos comúnmente utilizados para la obtención de los datos en las encuestas son las entrevistas personales, por teléfono y correo electrónico teniendo en las dos últimas opciones tasas de respuesta bajas.

El instrumento ocupado en el estudio fue el cuestionario estructurado (Anexo 3) que se encuentra en la sección de anexos al final de este documento. El diseño de dicho cuestionario consta de 38 preguntas tanto abiertas que permiten al cuestionado responder de manera independiente, como de preguntas de opción múltiple en las que las respuestas aparecen a la vista del examinado. La aplicación fue directamente a la persona a cargo del abastecimiento del hotel.

El cuestionario se dividió en dos secciones de importancia en el sistema de abastecimiento como son: Compras y proveedores, en ambas secciones el objetivo del instrumento es examinar los procedimientos al efectuar las adquisiciones además de similitudes entre las empresas al realizar tales procesos, así como el tipo de documentos que utilizan para esta actividad y las personas que se involucran en ello.

Para obtener la información inicialmente se contactó la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Sonora A.C. (AMHMSON), apoyando desde el inicio del trabajo con una carta dirigida hacia los hoteleros para facilitar la obtención de la información por parte de los empresarios involucrados en el presente estudio. Posteriormente para recolectar la información primeramente se realiza una presentación general y

objetivo del estudio, además de mostrar la carta de AMHMSON para poder aplicar las encuestas a los empresarios hoteleros o encargados del área de compras, procediendo a realizar la encuesta; el entrevistador efectúa la pregunta y el entrevistado contesta de acuerdo a las opciones que se le ofrecen, al final se le da un tiempo para que los entrevistados contesten las preguntas abiertas, finalmente se despide y se agradece su colaboración. En este apartado se tomó la disponibilidad del dueño, gerente o encargado y encuestador por el tiempo que varió la aplicación de la encuesta. Posteriormente se llevó a cabo la captura de los datos en la hoja electrónica Excel de acuerdo al orden del listado de hoteles, después se realizaron los cálculos correspondientes y se graficaron para visualizar mejor los resultados. En el siguiente capítulo se presenta el análisis de los datos recolectados.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación a través de la encuesta aplicada a los distintos hoteles en Hermosillo.

4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En base a los resultados, cada gráfica representa las prácticas realizadas sobre el proceso de compras y de los proveedores en los establecimientos considerados para la presente investigación.

A continuación se muestra el análisis en los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta la cual esta conformada en dos partes: Sección A: Compras y Sección B: Proveedores. Con esto se logra el diagnóstico de las prácticas realizadas en cuanto al proceso de compras y de proveedores en las Pymes del sector hotelero en Hermosillo.

Sección A: Compras.

De acuerdo con los resultados que se muestran en las figuras 4.1 y 4.2, se detectó que el 60% de las Pymes del sector hotelero realizan sus compras cuando detectan una necesidad, es decir, cuando lo requieren. Con base en este resultado, es importante considerar que estas empresas, tomando en cuenta sus posibilidades financieras, implementen un procedimiento para programar las compras conforme con los requerimientos para su funcionamiento óptimo, ya que mediante las encuestas se determinó que es el principal punto a mejorar.

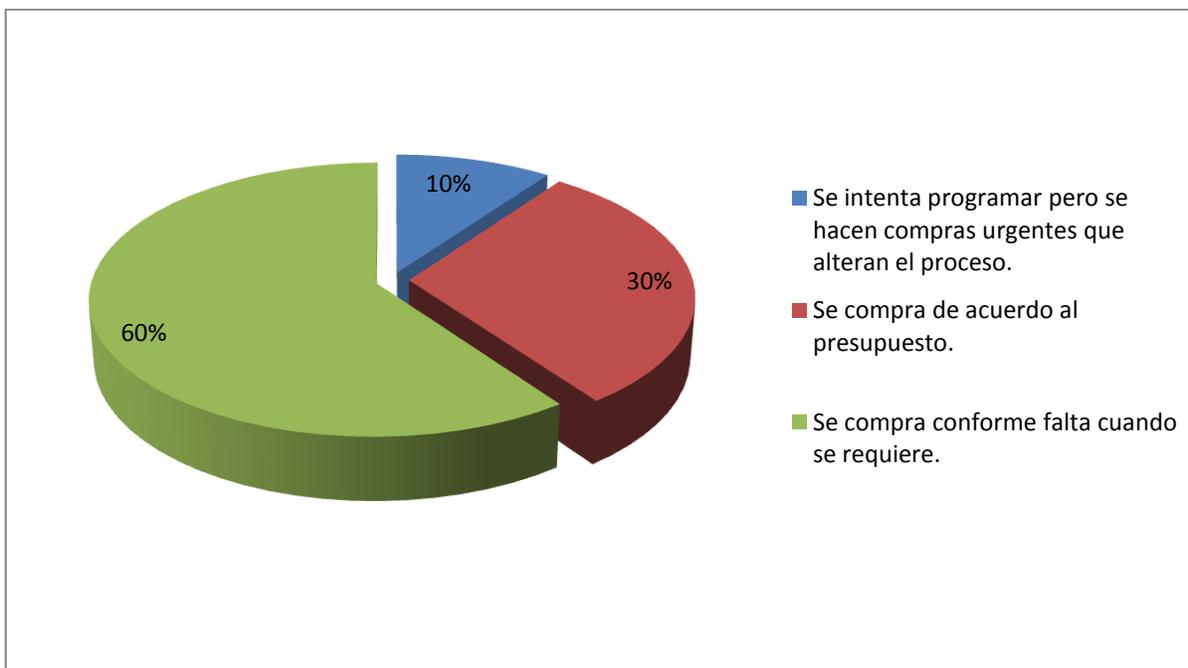


Figura 4.1 ¿Cómo se programan las compras?

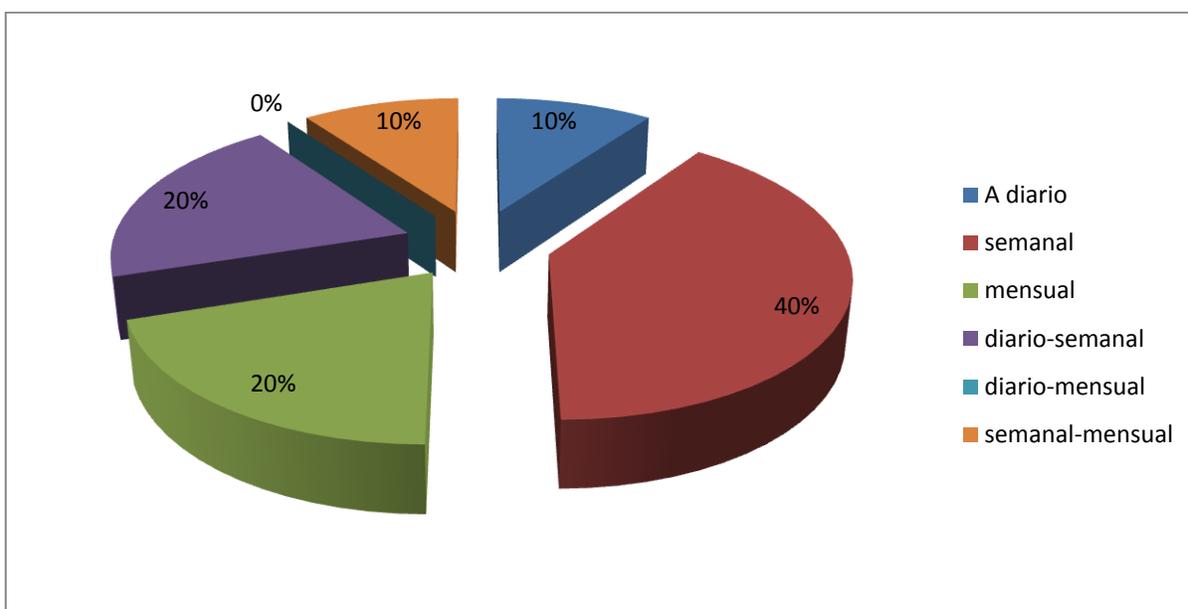


Figura 4.2 ¿Las compras las efectúan?

Las figuras 4.3 y 4.4 proporcionan un punto hacia donde enfocarse, como es contar con un departamento o área determinada de compras para así poder canalizar la información a la persona responsable de su actividad además que sería conveniente se efectuó de manera escrita tal proceso, ya que más del 50% realizan el proceso de compras de forma verbal y el 65% de las Pymes hoteleras de Hermosillo no cuentan con un área determinada, mencionándose por los encuestados en la pregunta diez, que les ocasionan ciertas deficiencias al efectuar este procedimiento como retraso al efectuar pedidos, demora en la llegada de estos, confusiones en los pedidos y falta de coordinación en las distintas áreas, el cual se podrían disminuir si se tuvieran evidencias por escrito de las distintas personas y aéreas que se involucran. Ya que de esta manera se lograrían detectar los posibles errores en este proceso y optimizarlo.

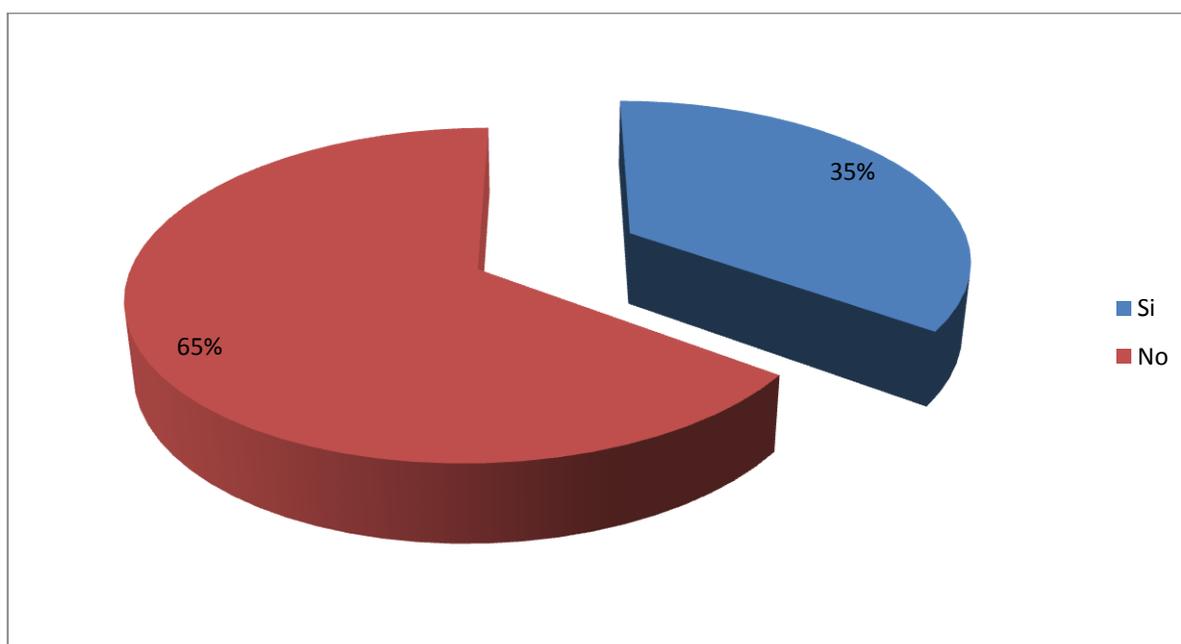


Figura 4.3 ¿Cuentan con un departamento de compras?

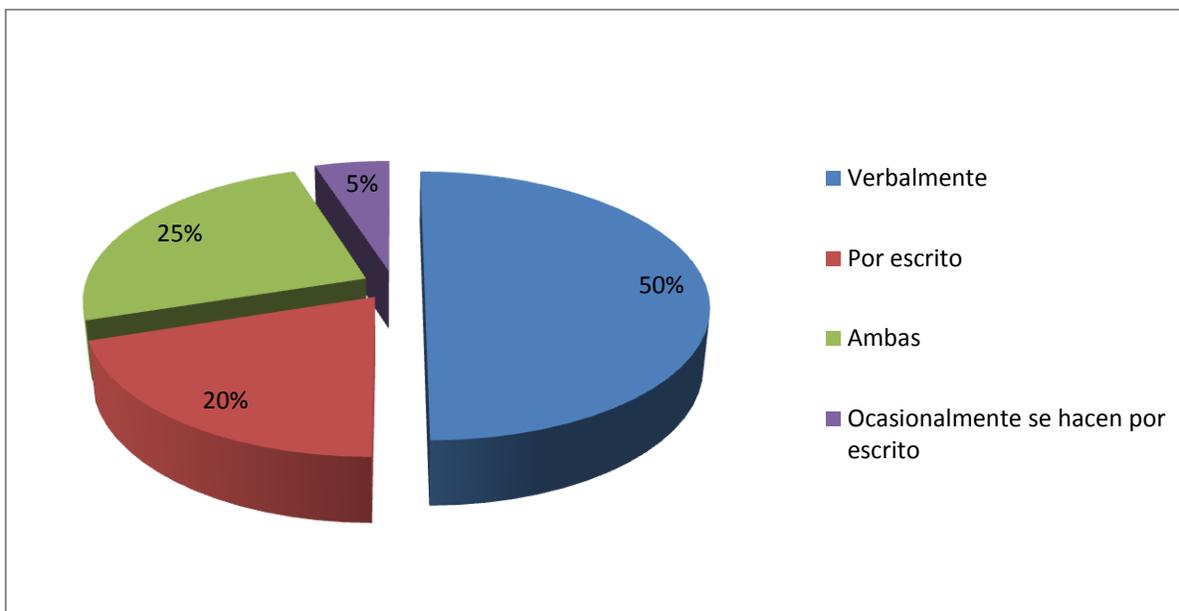


Figura 4.4 ¿Cómo realizan el proceso de compras?

La figura 4.5 muestra como principal punto a mejorar el que se lleve a cabo un procedimiento documentado formal para el proceso de compras. Destacando que el tipo de documentación que utilizan en el 40% de los hoteles es: La requisición de compra, orden de compra, guía de compra y factura, enfatizando que puede ser uno, dos o todos los documentos mencionados, referenciado en la pregunta 6 del cuestionario. Además en las encuestas se referenció (pregunta 7) que algunas de las empresas los pasos que siguen para llevar a cabo el proceso de compras (no en todas) es el siguiente: Se hace una revisión de lo que hace falta, se realiza una lista, se piden cotizaciones, se comparan precios y se realiza la compra. Siendo el responsable de realizar las compras en la mayoría de las ocasiones el encargado, como se muestra en la figura 4.6.

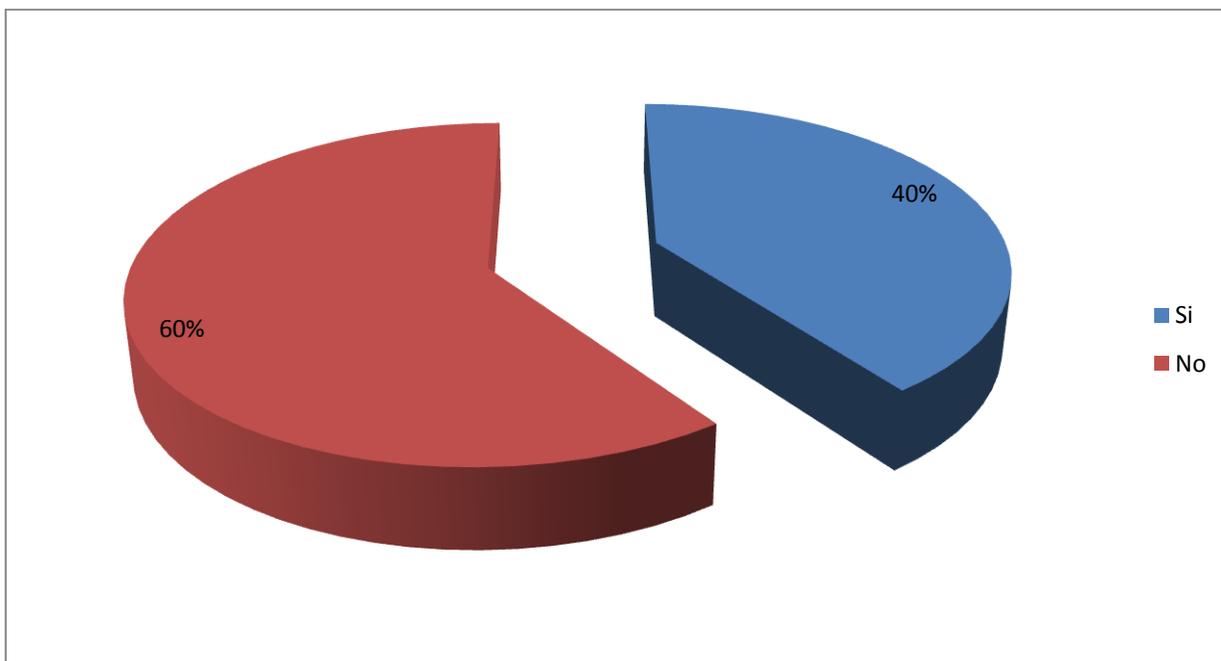


Figura 4.5 ¿Cuentan con un procedimiento documentado para llevar a cabo el proceso de compras?

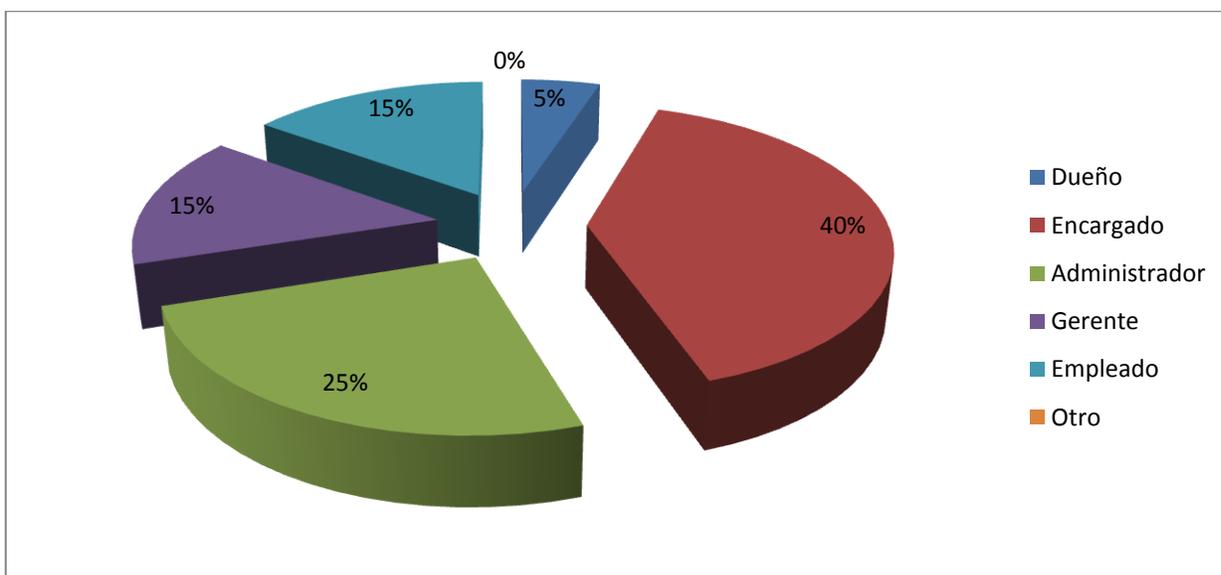


Figura 4.6 ¿Quién realiza las compras?

Sección B: Proveedores.

A continuación se exponen los resultados obtenidos de este apartado. Las figuras 4.7 y 4.8, proporcionan como principales puntos a mejorar el actualizar y fortalecer la base de proveedores y que estos sean calificados, ya que dado los datos en este aspecto se encuentran en muy buena posición en su ponderación. Aun así hay un 30% de empresas que no cuentan con una base de proveedores para realizar sus compras.

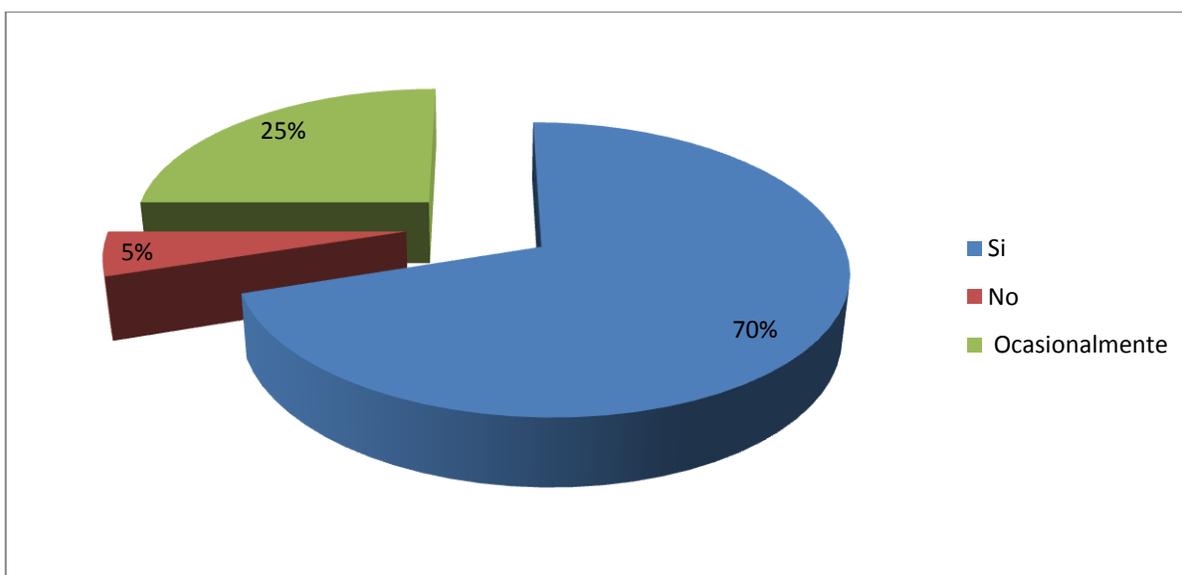


Figura 4.7 ¿Cuentan formalmente con una base de proveedores la empresa?

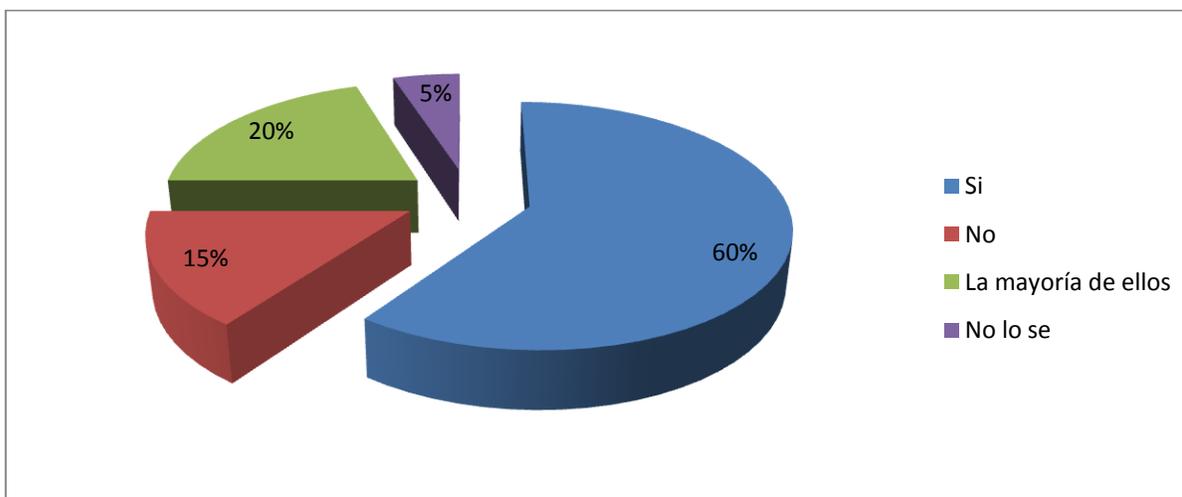


Figura 4.8 ¿Tienen diversos proveedores calificados?

Con respecto a la selección de proveedores en las Pymes del sector hotelero en Hermosillo. Los datos aportados reflejan que el 80% de estas empresas realizan la selección de proveedores tomando en cuenta criterios como calidad, precios y puntualidad en entrega de producto, como se observa en la figura 4.9 se pueden apreciar los resultados.

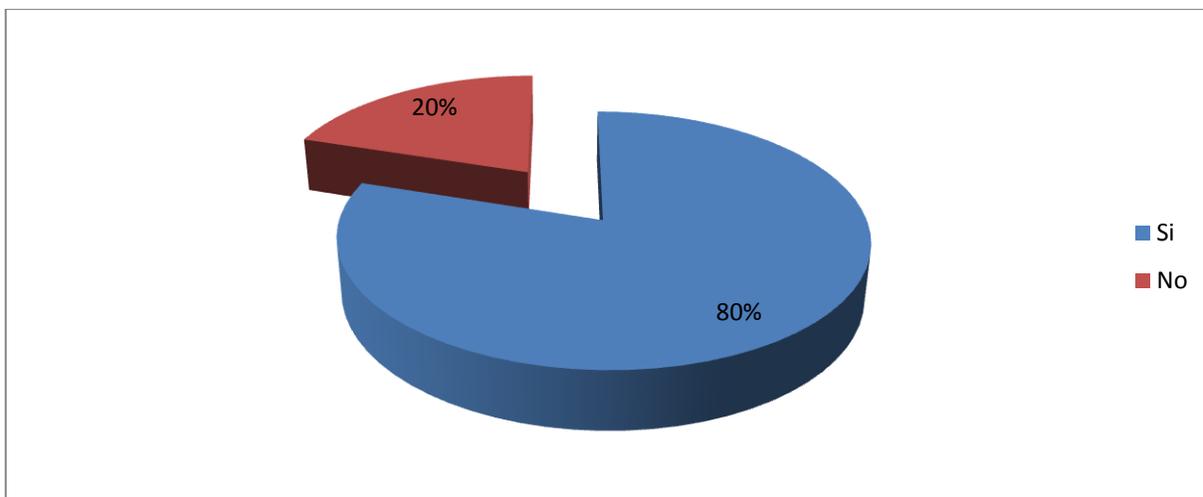


Figura 4.9 ¿Se realiza una selección de sus proveedores?

Los datos aportados exponen los resultados como se muestra en las figuras 4.10, dando como principal punto a mejorar, el fortalecer el proceso de compras documentado con los proveedores ya sea manual o electrónico ya que no cuentan con un programa en su mayoría que los apoye. Los documentos que estas empresas consideran con los proveedores son pedidos y facturas.

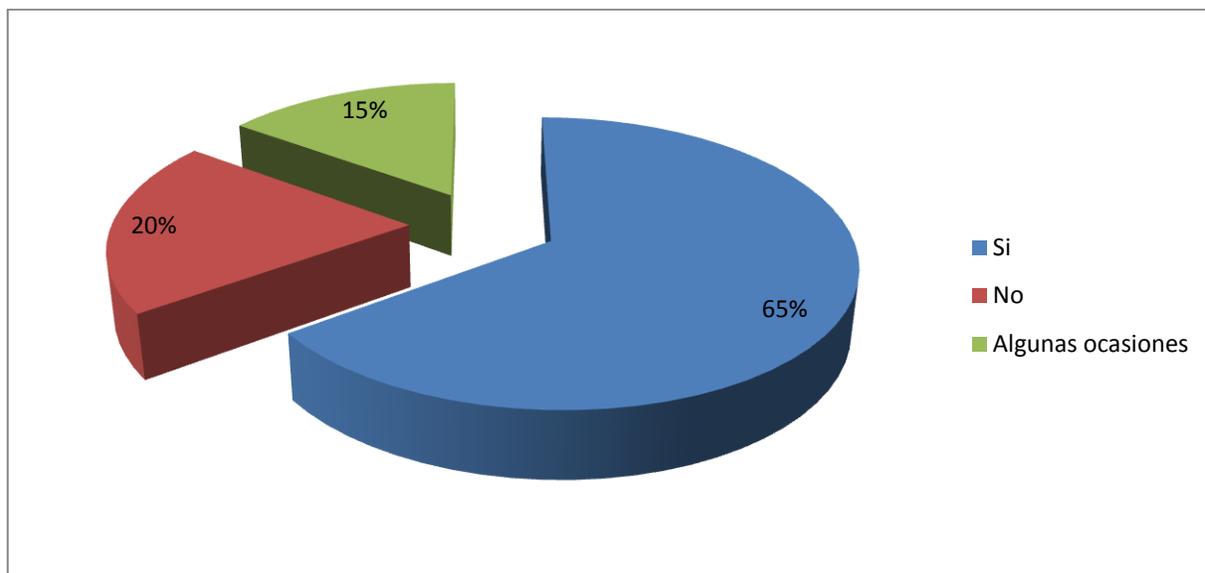


Figura 4.10 ¿El proceso de compras que lleva con los proveedores está documentado?

Continuando de cómo se lleva a cabo la negociación y contratos con los proveedores en este giro de empresas.

Los datos aportados exponen los resultados como se muestran en las figuras 4.11, 4.12 y 4.13, dando como principales puntos a mejorar el fortalecer y efectuar la aplicación de la negociación y contratos con sus proveedores y llevarlas a cabo de forma documentada. Ya que el 35% hace mención que la negociación con sus proveedores no aplica, el 30% que no aplica tampoco pero que tienen un trato favorable con sus proveedores, el 30% que por los volúmenes de compras que efectúan pueden negociar condiciones favorables y el último 5% que consiguen lo que pueden. Las negociaciones en un 60% no se documentan. Proyectando además que el 75% no realizan contratos con sus proveedores al hacer las compras.

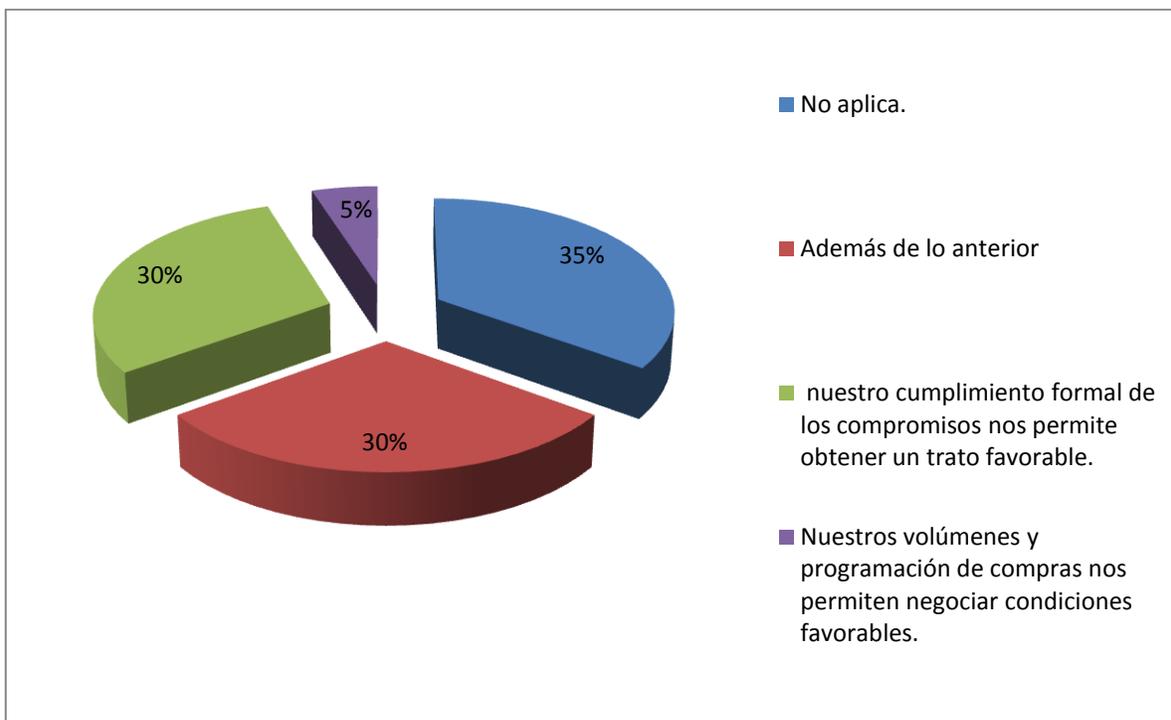


Figura 4.11 ¿Cómo se negocia con los proveedores?

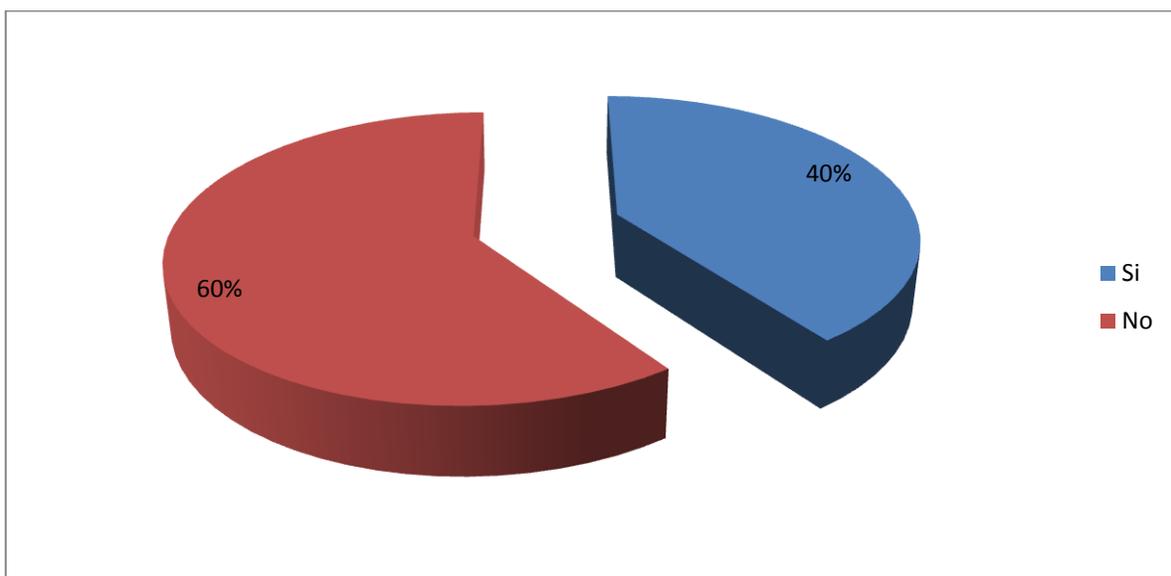


Figura 4.12 ¿Se documenta la negociación con el proveedor?

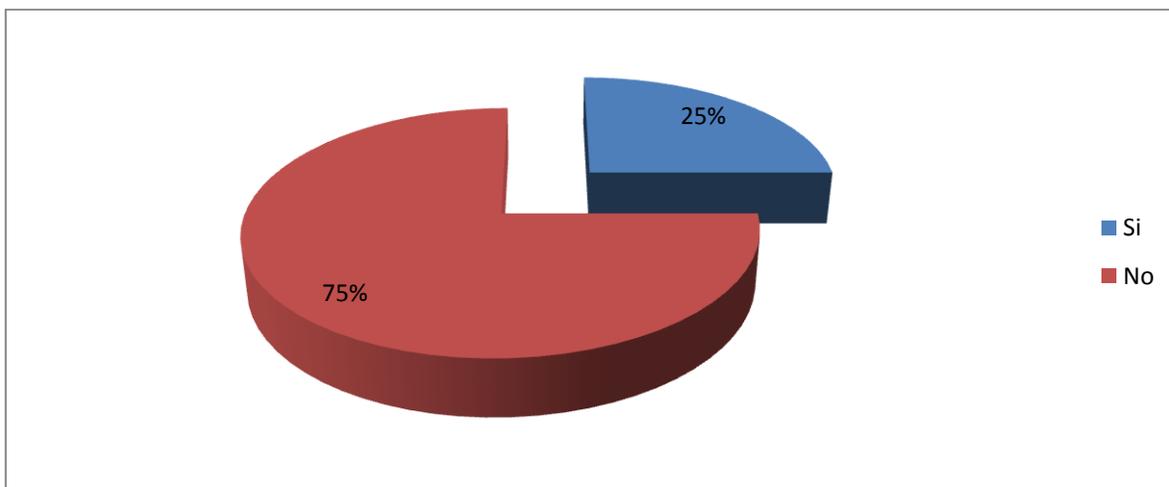


Figura 4.13 ¿Realizan contratos con los proveedores al hacer las compras?

Una de las preguntas que se consideró interesante al realizar esta encuesta es el interés que tendría este tipo de empresas en contar con herramientas computacionales para realizar su trabajo. Dando como resultado que el 60% de estas empresas les interesaría contar con estas herramientas, para hacer más eficientes sus procesos. En la figura 4.14 se muestra la información, dando como un punto principal a mejorar el aprovechar este tipo de herramientas computacionales para auxiliar, reforzar y mejorar el proceso de compras, proveedores y en si el sistema de abastecimiento en este sector.

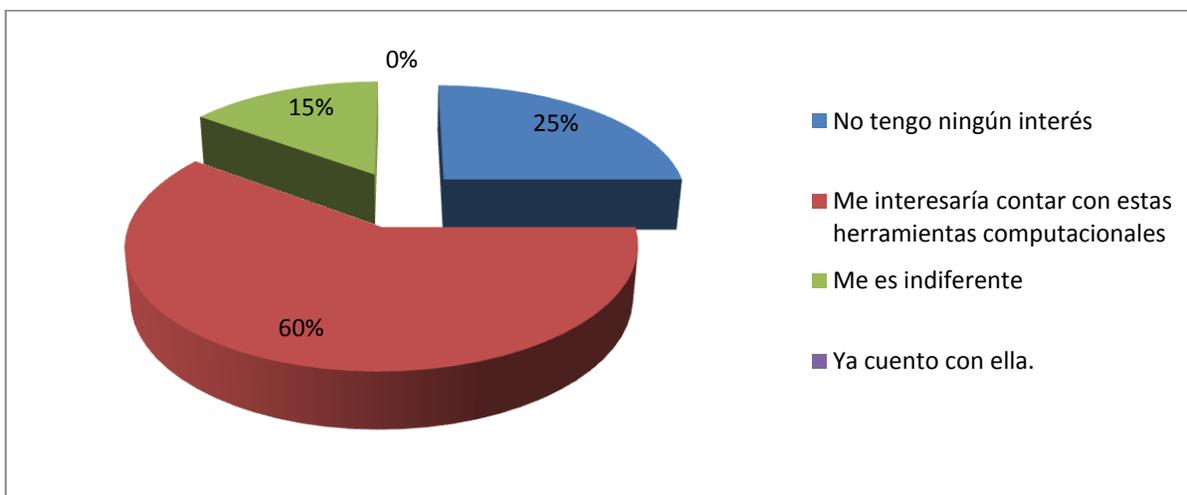


Figura 4.14 ¿Qué interés tendría en contar con herramientas computacionales para realizar su trabajo?

Con respecto a la programación de las compras es pertinente contar un programa computacional que es un punto principal a mejorar ya que 85% de los hoteleros no cuentan con un programa de computadora o software que apoye su proceso de compras y selección de proveedores, el 15% restante utiliza las hojas de Excel para sus programaciones de acuerdo a los datos obtenidos en las preguntas 11 y 7 de cada sección.

Con los datos obtenidos se plasmó una esquematización de cómo se llevan a cabo los procesos en las Pymes y las grandes empresas, para visualizar su proceso de compra y se presenta a continuación: (fig. 4.15 y 4.16)

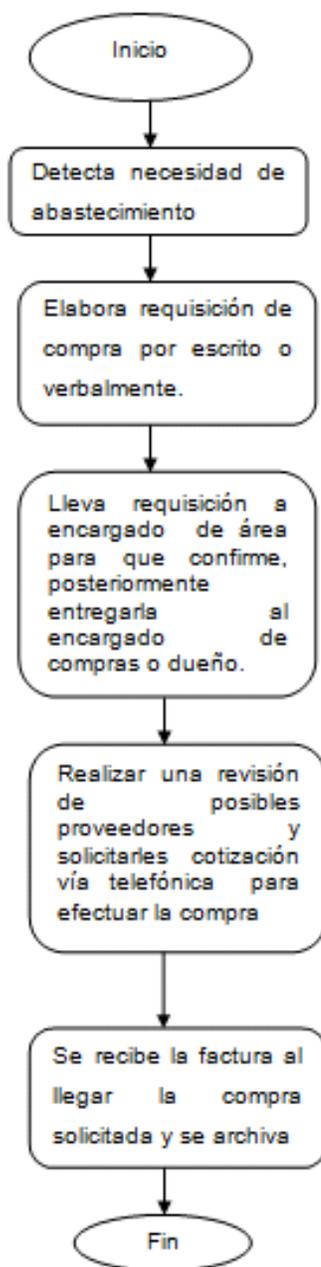


Figura 4.15 Proceso de compras de las Pymes Hoteleras de Hermosillo, Sonora.

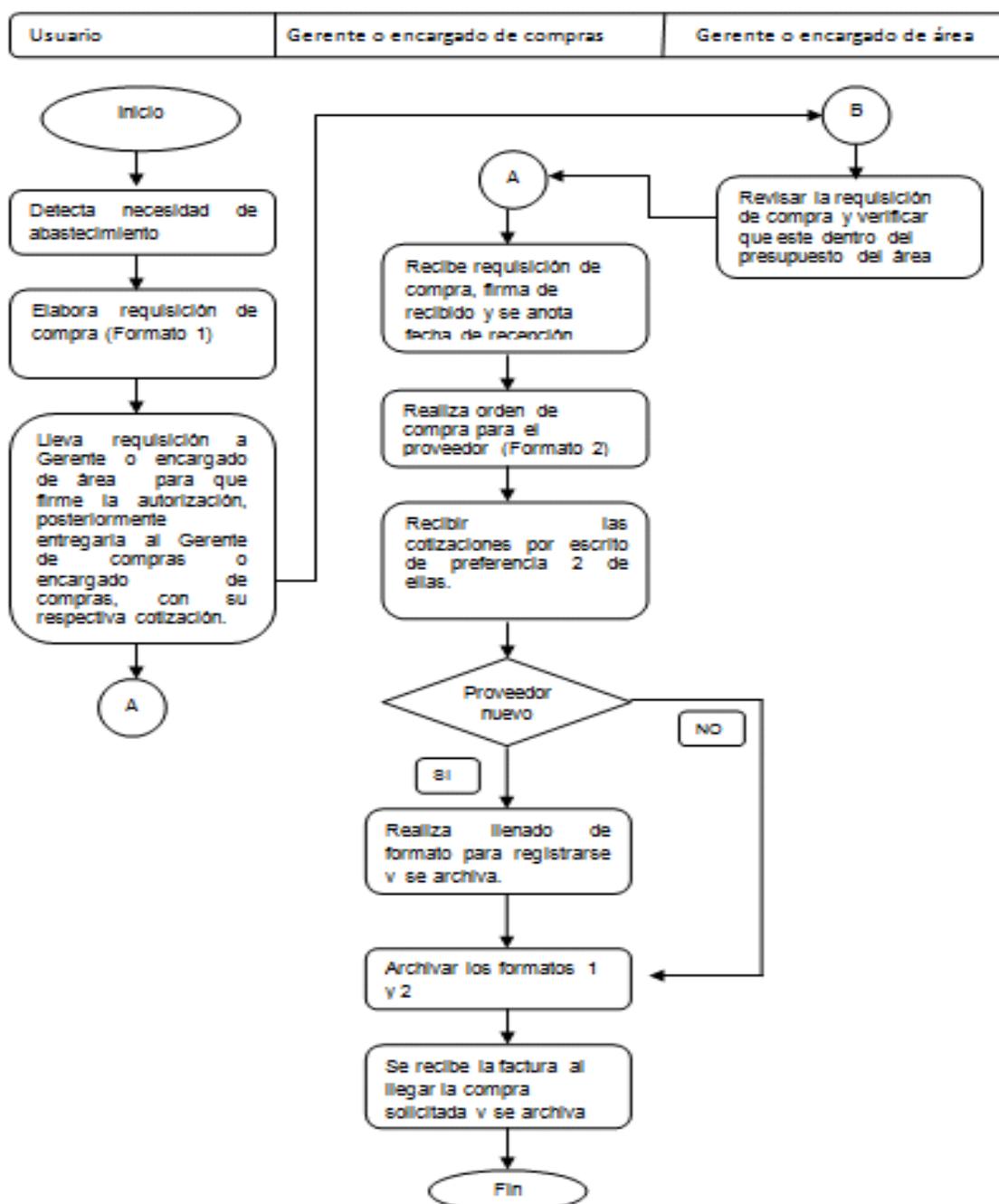


Figura 4.16 Proceso de compras de las grandes empresas Hoteleras de Hermosillo, Sonora.

Se aprecia fácilmente que al existir un procedimiento establecido para realizar las compras y la selección de proveedores es fundamental la utilización de formatos.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE HOTELES PYMES Y HOTELES GRANDES

Reforzando la presente investigación se agregó una comparación de los resultados arrojados en la encuesta tanto de las Pymes como de las grandes empresas de este sector, se puede observar algunas similitudes y diferencias que se podrían aprovechar para beneficio de ambas empresas. Ver tabla 4.1.

Tabla Comparativa de los Resultados de la Encuesta

Aspectos comparativos	Hoteles Pymes	Hoteles Grandes
1.- ¿Cómo se programan las compras?	El 60 % de las compras se realizan conforme falta y cuando se requiere.	64% de estas empresas realizan sus compras de acuerdo a un presupuesto.
3.- ¿Cuentan con un departamento de compras?	Este tipo de empresas en un 35% cuentan con este departamento.	El 91% de estas empresas cuentan con este departamento.
4.- ¿Cómo realizan el proceso de compras?	En estas empresas el 20% lo realiza de forma escrita y el 50% lo desarrolla de manera verbal.	El 55% realizan este proceso por escrito además de un 36% lo realiza tanto por escrito como verbalmente
5.- ¿Cuentan con un procedimiento documentado en el proceso de compras?	El 40% de ellas cuentan con un proceso documentado Documentos: lista de insumos, cotización, factura, orden de compra y nota de requisición. Nota: la empresa utiliza uno,	El 73% de estas empresas cuentan con un proceso documentado. Documentos: Solicitud interna, orden de compra, cotizaciones, factura y orden de requerimientos.

	dos, o varios documentos.	
11.- ¿Cuentan con algún programa de computadora en el proceso de compras	15% se apoyan en Excel para este proceso.	64% si cuentan con algún programa: Oracle, Excel, E-SASA, SCA y Adm. de Hoteles.
1.-¿Cuentan formalmente con una base de proveedores?	En un 70% estas empresas si cuentan con ello.	En un 91% estas empresas si cuentan con ello.
3.- ¿Cuentan con proveedores calificados?	El 60% si cuenta con estos proveedores.	El 73% si cuenta con proveedores calificados.
5.- ¿Realiza la selección de sus proveedores?	El 80% de estas empresas realizan este proceso.	En su totalidad estas empresas realizan la selección de sus proveedores.
9.- ¿Se ha evaluado formalmente la base de sus proveedores?	El 25% si lo ha evaluado	64% si lo ha evaluado.
11.- ¿El proceso de compras con los proveedores está documentado?	El 65% de ellas lo documenta. Documentos: Factura	La mayoría de estas empresas lo documenta hasta en un 91% Documentos: Orden de pedido, cotización y Factura.
13.- ¿Cómo se negocia con los proveedores?	En su mayoría no aplica	En su mayoría no aplica
14.- ¿Se documenta la negociación con el proveedor?	En un 40% se documenta la negociación	En un 73% se documenta la negociación.

15.- ¿Cómo se documenta la negociación?	Un 25% lo realiza por teléfono, 40% no lo documenta y un 30% por pedido y orden de compra.	En un 55% se documenta pedido y orden de compra, en un 18% con documentación precisa.
20.- ¿Realizan contratos?	Un 25% si realiza contratos.	64% si realiza contratos.
22.- ¿Qué interés tendría en contar con herramientas computacionales?	Un 60% si le interesaría contar con ellas y el resto no.	El 82% le interesan estas herramientas aunque algunos ya cuentan con ellas.

Tabla 4.1 Tabla comparativa de las preguntas de la encuesta a las Pymes hoteleras y Grandes hoteles.

En la presente tabla se muestran los resultados generales resultantes del estudio de investigación que exhiben la situación actual de cómo desarrollan el proceso de compras y proveedores las Pymes hoteleras, así como también los resultados encontrados en los hoteles grandes, localizándose semejanzas en sus procesos de compras y proveedores que se pueden examinar para realizar mejoras a beneficio de ambos tipos de empresas

Encontrándose que las compras en las Pymes son ejercidas por diferentes individuos como empleados, encargados o dueños además que no cuentan con una programación para llevarlas a cabo, siendo efectuadas en su mayoría compras a diario, semanales o cuando se requieran, ocasionando faltantes de productos cuando se solicita el servicio. Otro aspecto importante considerado en las Pymes es que realizan de manera verbal en su mayoría la adquisición de sus productos ya que consideran que desperdician tiempo al efectuar trámites por escrito de acuerdo a opiniones de los entrevistados no obstante hay que tomar en cuenta que un 40% de las Pymes si disponen con un procedimiento documentado para llevar a cabo esta

actividad (puede ser un solo documento el que ellas consideran) sin contar con un área o personal específico para desarrollar tal actividad.

Mientras que las grandes empresas el proceso de compras en su mayoría lo efectúan de acuerdo a un presupuesto, por lo cual realizan una programación en base a los tiempos y cantidades que estas requieran de productos. Contando con un departamento para esta área y desarrollándolo de manera escrita, formalizando con una serie de documentos específicos para cada actividad, apoyándose con una serie de programas computacionales como son Oracle, Excel, E-SASA, SCA y Adm. de Hoteles.

En la sección de proveedores en la tabla comparativa en las Pymes no hay gran diferencia en la base de proveedores y la selección, con respecto a las grandes empresas la única discrepancia más notoria es en la evaluación de los proveedores que en las grandes empresas es más aplicable en un 64%.

El proceso de compras con los proveedores en ambos tipos de empresa es documentado independientemente de que en las Pymes puede ser solo un documento. Asimismo la negociación con los proveedores no aplican en ninguna de las empresas aun que la documentación en esta actividad y en la de los contratos es más pobre en las Pymes.

Por otra parte, en las grandes compañías esta función está muy bien delimitada y comprende una serie de actividades que no solo están asociadas con las compras y proveedores, sino también con el diseño necesario para el correcto ejercicio de la actividad. En éstas grandes compañías, es posible encontrar también, una serie de disposiciones bajo la forma de políticas y procedimientos.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES

Del trabajo realizado y del análisis de los datos proporcionados por los encuestados se llegaron a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES

En las Pymes hoteleras una de las principales observaciones vista en esta investigación es que existe la concientización de los empresarios hoteleros con respecto al proceso de compras y de proveedores además de la importancia de llevarla a cabo. Sin embargo los resultados han mostrado que los empresarios, no se encuentran familiarizados a realizar el proceso de compras de una manera organizada y con documentos por escrito. Si no más bien lo hacen de una manera informal por costumbre.

En los resultados obtenidos se detecta que tres de diez empresas cuentan con un procedimiento para realizar las compras. En las siete restantes este procedimiento es inexistente.

Las empresas que realizan el procedimiento utilizan documentos como requisición de compras, cotizaciones, orden de compra y en todos los casos deben ser validadas por el encargado de compras o responsable de tal actividad y por último se obtiene la factura y se cuenta con un archivo de tales documentos para referencias de compras futuras, ver figura 4.15.

Con lo cual no se quiere decir que el actual funcionamiento de las Pymes hoteleras en cuanto a la forma en que realizan sus compras sea erróneo, sino que puede mejorarse para generar ahorro, mejor manejo de recursos y mejor calidad en sus servicios.

Afinando que en las grandes empresas cuentan con un procedimiento de compras y proveedores utilizando un procedimiento estructurado y formalizado en sus documentos tales como la requisición de compras, cotizaciones, orden de compra,

contratos y factura, siendo necesario en todas las etapas de este proceso la autorización del encargado de compras y el encargado del área para verificar que este dentro del presupuesto del área, además de contar con un archivo de documentos en cada una de estas transacciones para evitar confusiones por parte del comprador y el proveedor como se puede apreciar en la figura 4.16.

Proyectando a partir de la información de los resultados, que efectivamente se encontraron diferencias entre las Pymes y las grandes empresas para llevar a cabo el proceso de abastecimiento ya que las grandes empresas si cuentan con un proceso establecido y organizado para llevarlo a cabo. Agregando que poseen la ventaja de tener un departamento definido que se ocupa de esta actividad, contando además con personal capacitado en el área. Esto indica que no importa que tan importante sea el sistema de abastecimiento: Compras y Proveedores, siempre existirán obstáculos para llevarlo a cabo. Un factor importante es la percepción de las ventajas de realizarlo de forma documentada por parte de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas, el que ellos no tengan una visión estratégica hacia este proceso y desconozcan los beneficios que les puede ofrecer, afectará sus decisiones que repercutirán en toda la organización.

En general se determina que sí hay oportunidad de trabajar proyectos de mejoras en cuanto al sistema de abastecimiento en las Pymes hoteleras, pero puede depender del interés y disponibilidad de los empresarios.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base a esta investigación es necesario dar a conocer a los hoteleros y a las distintas dependencias relacionadas en este ámbito como la secretaria de turismo, Asociación hotelera y Secretaría de economía sobre la importancia del manejo y documentación eficiente en el sistema de abastecimiento, como uno de los

elementos fundamental para el mejoramiento del desempeño de la organización, para que sigan permaneciendo y creciendo en el mercado. El estudio refleja claramente que se requiere cooperación, coordinación por parte de todos los involucrados en este ámbito hotelero además de programas computacionales con el objetivo de optimizar el proceso de abastecimiento. Por lo cual algunas de las estrategias sería capacitar e incentivar al personal en las aéreas en que se desarrolla además de cursos de computación, buscando apoyo si se desea en instituciones gubernamentales como Compite, Fondo Pyme, Setur.

Propuestas de mejora

Capacitar al personal involucrado en el sistema de abastecimiento sobre los conocimientos básicos: Compras, selección de proveedores, Negociación con los proveedores y contratos. Además de promover las herramientas computacionales en que se puedan apoyar.

Fomentar las ventajas de contar con un proceso escrito y estructurado sobre las actividades y documentos a utilizar. Desarrollando un manual de procedimientos con respecto a compras y proveedores. El cual consiste en la elaboración de un manual de compras usando información suministrada por las empresas Pymes hotelera. Realizando una descripción detallada del proceso de compras, al igual que las políticas para ser proveedor de esta empresa, hemos visto que para sobrevivir en el mercado y tener éxito en entornos más agresivos ya no basta mejorar sus operaciones, sino que se hace necesario ir más allá e iniciar relaciones con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros. La elaboración de este manual tiene la finalidad de agregar sugerencias a través de nuestros conocimientos para que los procedimientos y las políticas de compras que la empresa utiliza sean mejorados.

Fomentar la utilización y desarrollo de programas computacional que ayude a realizar el proceso de compras y proveedores de una manera fácil y entendible para los involucrados en esta área. Algunos programas de apoyo pueden ser Oracle, Excel, E-SASA, SCA y Adm. de Hoteles.

CAPÍTULO 6 BIBLIOGRAFÍA

AOFCA: Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Compras y Abastecimientos, coedición FCA UNAM y el instituto mexicano de Contadores Públicos, 2003, 306pag.

AMHMSON: Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Sonora A.C. (2010).

Araz, C. and Ozkarahan, I. (2007). Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*, 1, 585-606.

Bayraktar, D. (2003). An Integrated approach for supplier selection. *Journal of information management*, 395-400.

Bowersox , D.J.(2007): Administración y logística en la cadena de suministros, adquisición y fabricación Bixby. Mc Graw Hill, México.

Cala, A.(2005): Revista Electrónica CIVILIZAR Universidad Sergio Arboleda, Sección Finanzas.

Carrión, José A. (2007), Técnicas de negociación, e-mail. formación.fundeun@ua.es

Consejo para el desarrollo del comercio y los servicios del Edo. de Aguascalientes. Marzo del 2003. El sector hotelero en el Edo de Aguascalientes, México: La totalidad de establecimientos y tendencias nacionales.

Chase, Richard, Jacobs, Robert, Aquilano, Nicholas (2009). Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros. Decima edición. McGraw-Hill.

Chen, K. y Li, R. (2005). Suppliers capability and price analysis chart. *International Journal of Production Economics*, 98 (3), 301-315.

Choy, K.; Lee, W. and Lau, H. (2005). A knowledge-based supplier intelligence retrieval system for outsource manufacturing. *Knowledge-Based Systems*, 18, 1-17.

Choy, K., Lee, W. and Lo, V. (2003). Design of an intelligent supplier relationship management system: a hybrid case based neural network approach. *Expert Systems with Applications*, 24 (2), 225-237.

Coltman, M. (2004). *Hospitality industry purchasing*. New York: Van Nostrand.

Dean Elmuti (2002) *The Perceived Impact of Supply Chain Mangement on Organizational Effectiveness*; *Journal of Supply Chain Management* 38 No.3 49-57.

De Boer, L., Labro, E. and Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7 (2), 75-89

Díaz Hector; Garcia Rafael; Porcell Nestor (2008): *Las Pymes: Costos en la cadena de abastecimientos*. *Revista- escuela de administración de negocios*, Núm. 63, Mayo-Agosto 2008, pp. 5-21 Universidad EAN Colombia Redalyc.

Dowlatshahi, S. (2000). Design – buyer-supplier interface: Theory versus practice. *International Journal of Production Economics*, 63, 111-130.

Drango Martín, Pérez Giovanni, Aragón Carlos (2008). *Decisiones en la gerencia de la cadena de suministros*. *Revista avances en sistemas e información* Vol.5 No.2, Sede Medellín Colombia.

Espinoza, Daniel (2004). Tesis: Estudio del sistema de compras y su integración estratégica mediante el control de gestión. Valparaíso Chile.

Ferrero, Diego (2005). Cuál es el rol del gerente de abastecimiento?, artículo de Gestión. <http://www.degerencia.com/dferrero>.

Fossas, O.; Lopez, J.; Minguela, R. 2008. La relación cliente-proveedor en las empresas industriales españolas y su capacidad exportadora. Universidad Complutense de Madrid.

Ghodsypour, S.; O'Brien, C. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 56-57, 199-212.

Gobierno del estado de sonora primer informe trimestral sobre la situación económica y de finanzas públicas, la deuda pública y los activos del patrimonio estatal mayo del 2010. En la página oficial del gobierno del Estado de Sonora <http://www.sonora.gob.mx>

González, J. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras, *Universia Business Review*, 19.

Guarín, Álvaro, León Guillermo (2005). Software para la selección automática de proveedores de la confección. *Revista Universidad EAFIT*, Colombia.

Hammervoll, T. (2009). Commentary value creation in supply chain relationships: A critique of governance value analysis. *European Journal of Marketing Review*, 43 (5), 630-639.

Heinritz, S., Farrel, P., &Giunipero, L. (2000). Purchasing principles and applications. New Jersey; Prentice Hall.

Hernández, S. (2002) “Metodología de la Investigación”. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Hussey y Jenster, (2003):Análisis y planeación de la calidad, Juran.

Ibarra Mirón, S., (2003): Modelo y procedimientos para el análisis y proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en empresas manufactureras cubanas.Tesis doctoral. Universidad Central de Las Villas, Cuba.

INEGI (2000)Pag. www.compite.org.mx/otros/IMPORTANCIAPYMES.pdf , Marzo 2009

INEGI (2006) Pag. www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/hgg.htm, Marzo 2009

INEGI (2009), www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/.../CT_Pymes.pdf ; revisado 12/02/2010

INEGI (2009), www.inegi.gob.mx Censo económico y Anuario hoteles: Alojamiento temporal.

Jae-Eun, C. and Brenda, S. (2008). Japanese retail–buyer–supplier relationships: Does performance matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20 (1), 55-75.

Jiménez José; Hernández Salvador (2002); Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico, Publicación Técnica No. 215 Sanfandila, Qro.

Juran Joseph, Gryna Frank, Chua Richard, Defeo Josep (2007). Análisis y planeación de la calidad, quinta edición.

Kamman, D. and Bakker, E. (2004). Changing supplier selection and relationship practices: A contagion process. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 55-64.

LaLonde, Bernard J. (1998). Supply Chain Evolution by the Numbers, *Supply Chain Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 7-8, 1998.

LaLonde, Bernard J. and James M. Masters (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 35-47, 1994.

Lambert, D.M., Cooper, M.C., Pagh, J.D., (1998). Supply opportunities. En: *The international journal of logistics management*, vol.2, p1.

Lambert, Douglas M. y Pohlen, Terrance (2001). Supply Chain Metric. *The International Journal of Logistics Management*, Volume 12, Number 1.

Lanusse Nicolás (2008), Pymes y emprendedores en www.negociosyPymes.com, Junio 2009.

Lee, Hau L., (2004): The Triple A Supply Chain, *Harvard Business Review*.

L.I y Wang (2007). Coordination mechanisms of supply chain systems. En: *European Journal of operations research*, vol.179, pp.1-16.

López Barra (2008). Nota: Gestión administrativa de la compraventa, publicado por la editorial McGraw-Hill (ISBN: 84-481-4773-1).

López, Carlos. (2008), www.gestiopolis.com/recursos/.../ger/.../abastecimiento.htm-revisado 4/01/2010.

López Fuentes, N. 2004. *Sistema de clasificación de hoteles en edificios catalogados de la ciudad de Puebla*. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

Mercado. Salvador (2001). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Estrategia de Creación*. Editorial PAC S.A. de C.V. Agosto 2001

Monczyka, Trent y Handfield,(2005) *SCM: El proceso de selección de proveedores*. Universidad del negocio, universidad de Coggin de la Florida del norte.

Monografías.com; Wikipedia, (2011). *Cadenas de suministro estándar*. Gerencia y negocios.

Monografías.com; Wikipedia, (2011 b). *Cadenas de Suministro: Vinculación de diversas empresas*. Gerencia y negocios.

Monografías.com; Wikipedia, (2011 c). *Etapas de la cadenas de abastecimiento*. Gerencia y negocios.

Morgan, Arthur (2001), *Selección de Proveedores y tipos de fondos*. Instituto tecnológico en dirección de empresas.

Munduate Jaca L. y Medina Díaz F.J. (coord.) (2005) "Gestión del conflicto, negociación y mediación". Pirámide. Madrid

Porter, Anne M. (1997), one focus, one supply base. Purchasing, pp.50-59

Porter, Michel E. (1994): Ventaja competitiva, CECSA.

Porter, M. E. "Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior". Compañía Editorial Continental, 19va impresión. México, 2000.

Portugal, Javier (2006). Título de ponencia Logística: Diseño de los procesos del sistema de abastecimiento de un centro logístico para las empresas del estado de Sonora. Instituto Tecnológico de Sonora.

Reed, L. (2003). The comprehensive foodservice purchasing and specification manual. New York: Van Nostrand.

Rinehart Lloyd, Eckert James , Handfield Robert B., Page Thomas Jr y Atklin Thomas,
(2004): "An Assessment of Supplier Customer Relationships" Journal of Business Logistics

Rodríguez (1996), Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.

Romero D. Luis. (2009), Notas de clases de la materia de Logística y comercialización del Departamento de Ing. Industrial, Universidad de Sonora.

Ruiz C. (2000) Curso de probabilidad y estadística. Málaga: Ed. Universidad de Málaga.

Sabino, C. (2002) "El Proceso de Investigación". Editorial Panapo. México.

Sarache, C. William A. ; Omar Danilo Castellón Gómez; Luisa Fernanda Ortiz Franco (2009): Selección de proveedores: Una aproximación al estado del arte; Redalyc. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Schinwald, J. (2002). El caso Walt-Mart. Recuperado el 10 de abril de 2009, de <http://winred.com/estrategias/el-caso-wal-mart/gmx-niv102-con1674-pco2.htm>.

Secretaría de Turismo: SECTUR (2009), www.setur.gob.mx.

Shin, H., Collier, D. and Wilson, D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18, 317-333.

Técnicas de Negociación (2007). VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas. Universidad de Alicante.

Vijay, R. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (10), 755-775.

Virts, W. (2000). Purchasing for hospitality operations. Michigan: American Hotel & Motel Association.

Winkler, John (2004). Como negociar para mejorar resultados. Ediciones Deusto. Barcelona.

Zutshi, A. and Creed, A. (2009). Child labour and supply chain: Profitability or (mis) management. *European Business Review*, 21 (1), 42-63.

CAPÍTULO 7 ANEXOS

Anexo 1: Listado de los hoteles que existen en Hermosillo y representan la población

ALADINOS	3 Estrellas	26 habitaciones	Aguascalientes Hermosillo, Sonora	No.	401
ARAIZA HERMOSILLO	4 Estrellas	159 habitaciones	Blvd. Francisco Eusebio Kino Hermosillo, Sonora	No. 353	
BUGAMBILIA	4 Estrellas	102 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No.	712
CITY HERMOSILLO	EXPRESS 4 Estrellas	120 habitaciones	Blvd. Rio Sonora Hermosillo, Sonora	Norte No.	96
COLONIAL	4 Estrellas	139 habitaciones	Vado del Rio Hermosillo, Sonora	No.	9
FERRAM	2 Estrellas	42 habitaciones	Zacatecas Hermosillo, Sonora	No.	5
FIESTA AMERICANA	5 Estrellas	221 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No.	369
FIESTA INN	Business Class	155 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No.	375
GÁNDARA	4 Estrellas	149 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No.	1000
HOLIDAY HERMOSILLO	INN 5 Estrellas	132 habitaciones	Blvd. Kino y Hermosillo, Sonora	Ramon Corral	

KINO	3 Estrellas	144 habitaciones	Pino Suarez No. 151 Sur Hermosillo, Sonora
LA FINCA	4 Estrellas	82 habitaciones	Matamoras y Gaston Madrid Hermosillo, Sonora
LA SIESTA MOTEL	3 Estrellas	50 habitaciones	Bld. Kino No.185 Hermosillo, Sonora
LAS PALMAS	2 Estrellas	17 habitaciones	Ignacio Romero No. 99 Hermosillo, Sonora
LUCERNA	4 Estrellas	131 habitaciones	Bld. Paseo Rio Sonora Nte. No. 98 Hermosillo, Sonora
MONTECARLO	2 Estrellas	41 habitaciones	Juarez y Sonora Hermosillo, Sonora
NIZA	3 Estrellas	80 habitaciones	Plutarco Elias Calles No. 66 Pte. Hermosillo, Sonora
PLAZA DEL SOL	4 Estrellas	59 habitaciones	Guillermo Carpena No. 203 Hermosillo, Sonora
PLAZA LAS QUINTAS	4 Estrellas	60 habitaciones	Bld. Manuel J. Clouthier No.19 Hermosillo, Sonora
PREMIER	4 Estrellas	89 habitaciones	Carr. a Nogales No. 430 Hermosillo, Sonora
ROYAL PALACE	5 Estrellas	68 habitaciones	Bld. Garcia Morales No. 306 Hermosillo, Sonora
SAN ALBERTO	2 Estrellas	60 habitaciones	Rosales y Serdan Hermosillo, Sonora
SAN ANDRES	3 Estrellas	75 habitaciones	Oaxaca y Juarez No. 14 Hermosillo, Sonora
SAN ANGEL	3 Estrellas	184 habitaciones	Bld. Garcia Morales No. 104 Hermosillo, Sonora

SAN MARTIN	3 Estrellas	72 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No.	498
SAN SEBASTIAN	4 Estrellas	170 habitaciones	Periferico Sur Hermosillo, Sonora	No.	96
SANTIAGO PLAZA	4 Estrellas	103 habitaciones	Blvd. Luis Encinas Hermosillo, Sonora	No.	545
SOL DEL PITIC	3 Estrellas	26 habitaciones	Blvd. Luis Encinas Hermosillo, Sonora	No.	377
SUITES EJECUTIVAS PITIC	4 Estrellas	23 suites	Blvd. Ignacio Soto Hermosillo, Sonora	No.	266
WASHINGTON	2 Estrellas	30 habitaciones	Dr. Noriega Hermosillo, Sonora	No.	68
IBIS	3 Estrellas	144 habitaciones	Blvd. Cultura No. 48 Col Proyecto Rio Sonora. Hermosillo, Sonora		

Fuente: Cámara de Comercio, servicios y turismo de Hermosillo. C.P. Gildardo Fco. Urquides Paz. Gastón Madrid No. 31 esq. Guerrero, Centro. www.economia-sniim.gob.mx

Anexo 2: Listado de las Pymes hoteleras en Hermosillo que representan la población del estudio

Hotel	Categoría	Habitaciones	Dirección	No.
ALADINOS	3 Estrellas	26 habitaciones	Aguascalientes Hermosillo, Sonora	No. 401
BUGAMBILIA	4 Estrellas	102 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No. 712
CITY HERMOSILLO	EXPRESS 4 Estrellas	120 habitaciones	Blvd. Río Sonora Hermosillo, Sonora	Norte No. 96
FERRAM	2 Estrellas	42 habitaciones	Zacatecas Hermosillo, Sonora	No. 5
LA FINCA	4 Estrellas	82 habitaciones	Matamoros y Hermosillo, Sonora	Gaston Madrid
LA SIESTA MOTEL	3 Estrellas	50 habitaciones	Blvd. Kino Hermosillo, Sonora	No.185
LAS PALMAS	2 Estrellas	17 habitaciones	Ignacio Romero Hermosillo, Sonora	No. 99
MONTECARLO	2 Estrellas	41 habitaciones	Juarez y Hermosillo, Sonora	Sonora
NIZA	3 Estrellas	80 habitaciones	Plutarco Elias Calles Hermosillo, Sonora	No. 66 Pte.
PLAZA DEL SOL	4 Estrellas	59 habitaciones	Guillermo Carpena Hermosillo, Sonora	No. 203

PLAZA LAS QUINTAS	4 Estrellas	60 habitaciones	Blvd. Manuel J. Clouthier No.19 Hermosillo, Sonora
PREMIER	4 Estrellas	89 habitaciones	Carr. a Nogales No. 430 Hermosillo, Sonora
ROYAL PALACE	5 Estrellas	68 habitaciones	Blvd. Garcia Morales No. 306 Hermosillo, Sonora
SAN ALBERTO	2 Estrellas	60 habitaciones	Rosales y Serdan Hermosillo, Sonora
SAN ANDRES	3 Estrellas	75 habitaciones	Oaxaca y Juarez No. 14 Hermosillo, Sonora
SAN MARTIN	3 Estrellas	72 habitaciones	Blvd. Kino No. 498 Hermosillo, Sonora
SANTIAGO PLAZA	4 Estrellas	103 habitaciones	Blvd. Luis Encinas No. 545 Hermosillo, Sonora
SOL DEL PITIC	3 Estrellas	26 habitaciones	Blvd. Luis Encinas No. 377 Hermosillo, Sonora
SUITES EJECUTIVAS PITIC	4 Estrellas	23 suites	Blvd. Ignacio Soto No. 266 Hermosillo, Sonora
WASHINGTON	2 Estrellas	30 habitaciones	Dr. Noriega No. 68 Hermosillo, Sonora

Dado que las Pymes del sector hotelero de Hermosillo para el estudio fueron veinte, se realizó la investigación con la totalidad de ellas ya que de esta manera se reducen posibles errores que se presenten en la investigación.

Anexo 3: Encuesta

Posgrado en Ing. Industrial Universidad de Sonora.

Septiembre 2011

Estudio del sistema de Abastecimiento en el sector hotelero de Hermosillo, Sonora

ENCUESTA DE ABASTECIMIENTO: COMPRAS-PROVEEDORES

Organización de la función de compras

La función de compras implica la adquisición de materiales. Es creativa y no simplemente burocrática, lo que significa que puede facilitar la identificación de nuevas presentaciones, así como fuentes de abastecimiento. Implica una administración ordenada además de criterios y procedimientos establecidos.

Por favor responda el siguiente cuestionario, marcando sólo el inciso que mejor describa a su empresa. Marque sólo una opción por cada pregunta.

SECCIÓN A: Programación de las compras: Integración de la función de compras como parte del abastecimiento de su empresa.

1.- ¿Cómo se programan las compras?

a) Se intenta programar, pero se hacen compras urgentes que alteran el proceso.

b) Se compra de acuerdo al presupuesto.

c) Se compra conforme falta, cuando se requiere.

2.- ¿Las compras las efectúan?

a) A diario b) semanal c) mensual d) diario-semanal e) diario-mensual f) semanal-mensual

3.- ¿Cuentan con un departamento de compras?

a) Si b) No

4.- ¿Cómo realizan el proceso de compras?

a) Verbalmente b) Por escrito c) Ambas d) Ocasionalmente se hacen por escrito.

5.- ¿Cuentan con un procedimiento documentado para llevar a cabo el proceso de compras?

a) Si b) No

6.- ¿Cuáles son los nombres de los documentos en su proceso de compras?

7.- ¿Mencione los pasos que sigue de manera general para realizar el proceso de compras?

8.- ¿Quién realiza las compras?

a) Dueño b) Encargado c) Administrador d) Gerente e) Empleado f) Otro

9.- ¿Hay problemas al realizar su proceso de compras?

a) Si b) No

10.- Problemas más comunes al realizar el proceso de compras

- a) No se efectúan los pedidos a tiempo
 b) No tienen coordinación las aéreas del hotel
 c) Compran lo correcto, pero llega tarde
 d) Hay errores al hacer los pedidos

11.- ¿Cuenta con algún programa de computadora o software que apoye su proceso de compras?

a) Si b) No Nombre del programa _____

12.- ¿Cuenta con algún apoyo del gobierno o instituciones privadas para auxiliarse en el proceso de compras?

a) Si b) No

Nombre del Programa del gobierno o particular que lo
 apoya _____

13.- ¿Cómo se anticipan las necesidades para realizar sus compras?

- a) Se estiman las necesidades de acuerdo con registros históricos.
 b) No se anticipa, únicamente se compra lo requerido en el momento y urgencias.
 c) Se prevén las necesidades, de acuerdo con registros históricos y con los ajustes requeridos sobre la marcha.
 d) Se hace una estimación preliminar, de acuerdo con la demanda.

14.- ¿Como tienen estructuradas las aéreas principales para realizar sus compras en el hotel?

- a) Artículos de limpieza; alimentos y bebidas, blancos, mantenimiento y Art. De papelería
 b) Artículos de limpieza, Restaurant, Blancos, mantenimiento y administración
 c) Mencionar el de su hotel:

SECCIÓN B: Proveedores: Integración de esta función cómo parte del abastecimiento de su empresa. La relación con los proveedores es cada vez más una relación de cooperación que de compraventa. Los proveedores, deben identificarse con los objetivos y los principios de sus clientes de manera que puedan participar en la generación de nuevas opciones y no sólo en la realización de transacciones rutinarias.

1.- ¿Cuentan formalmente con una base de proveedores la empresa?

a) Si b) No c) Ocasionalmente

2. ¿Cuál es el número de proveedores que utiliza para sus compras regularmente?

a) 1 Proveedor b) 2-3 Proveedores c) 4-6 Proveedores d) 7 o más Proveedores

3.- ¿Tienen diversos proveedores calificados?

a) Si b) No c) La mayoría de ellos d) No lo se

4.- ¿Cómo es el estado con sus proveedores?

a) Contamos con proveedores de respaldo para los insumos.

b) Dependemos de proveedores únicos para algunos de nuestros insumos principales. La experiencia con ellos ha sido satisfactoria.

c) Se tiene una relación de proveedores preferenciales. Sólo cuando no están en condiciones de surtir, se recurre a otros.

d) La mayoría de las veces son ocasionales.

5.- ¿Se realiza una selección de sus proveedores?

a) Si b) No

6.- ¿Como se lleva a cabo la selección de sus proveedores?

a) Se toman en cuenta criterios como calidad, precio, puntualidad en entrega de productos, etc.

b) Son recomendados los proveedores.

c) Se llevan a cabo licitaciones.

7.- ¿Cuenta con algún programa de computadora o software para la selección de sus proveedores?

a) Si b) No Nombre del programa _____

8.- ¿Es un programa comercial o hecho a la medida?

9.- ¿Se ha evaluado formalmente la base de proveedores de la empresa?

a) Si b) No

10.- ¿Cómo los evalúan?

a) Si cumplen con ciertos criterios de la empresa como calidad, precio, puntualidad en la entrega de mercancía, etc.

b) Realizan comparaciones con otros proveedores.

c) Supervisan las entregas de sus productos en la empresa.

11.- ¿El Proceso de compras que lleva con los Proveedores está documentado?

a) Si b) No c) Algunas ocasiones

12.- ¿Cuenta con algún programa o software en el proceso de los proveedores?

a) Si b) No Nombre del programa _____

13.- ¿Es un programa comercial o hecho a la medida?

14.- ¿Cómo se negocia con los proveedores?

a) No aplica.

b) Además de lo anterior, nuestro cumplimiento formal de los compromisos nos permite obtener un trato favorable.

c) Nuestros volúmenes y programación de compras nos permiten negociar condiciones favorables.

d) Nuestro equipo de adquisiciones consigue lo que puede, según sus propias habilidades para negociar.

15.- ¿Se documenta la negociación con el proveedor?

a) Si b) No

16.- ¿Cómo se documenta la negociación con el proveedor?

a) No se documenta. La hacemos en el comercio abierto.

b) Se acuerda verbalmente, por vía telefónica o visita del representante.

c) Se documenta pedido, orden de compra o según el caso.

d) Con documentación precisa de especificaciones y condiciones de entrega y pago.

17.- ¿Se obtienen regularmente cotizaciones actualizadas de los proveedores?

a) Se obtiene información especializada de las tendencias en el mercado y se usa esta información para negociar con proveedores.

b) Ellos nos avisan cuando suben sus precios.

c) Por lo general nos enteramos de sus precios al hacer el pedido o la compra.

d) Se obtienen cotizaciones por vía telefónica de varios proveedores antes de hacer el pedido.

18.- ¿Cómo se realizan los pagos con los proveedores?

a) Contado b) Crédito c) Ambos

19.- ¿El crédito se aplica?

a) Semanal b) Mensual c) Bimestral

20.- ¿Con qué seriedad se cumplen los compromisos con los proveedores?

a) Pagamos puntualmente, en las condiciones que ellos definen.

b) La empresa maneja políticas de pago a plazos preestablecidos.

c) Forzamos o negociamos con ellos mayores plazos de pago siempre que podemos

21.- ¿Realizan contratos con sus proveedores al hacer las compras?

a) Si b) No

22.- ¿Ud. que mejoraría en su proceso de compras y su relación con los proveedores?

23.- ¿Qué interés tendría en contar con herramientas computacionales para realizar su trabajo?

a) No tengo ningún interés

b) Me interesaría contar con estas herramientas computacionales

c) Me es indiferente

24.- ¿Y por último número de empleados?

Gracias por su Cooperación.