

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

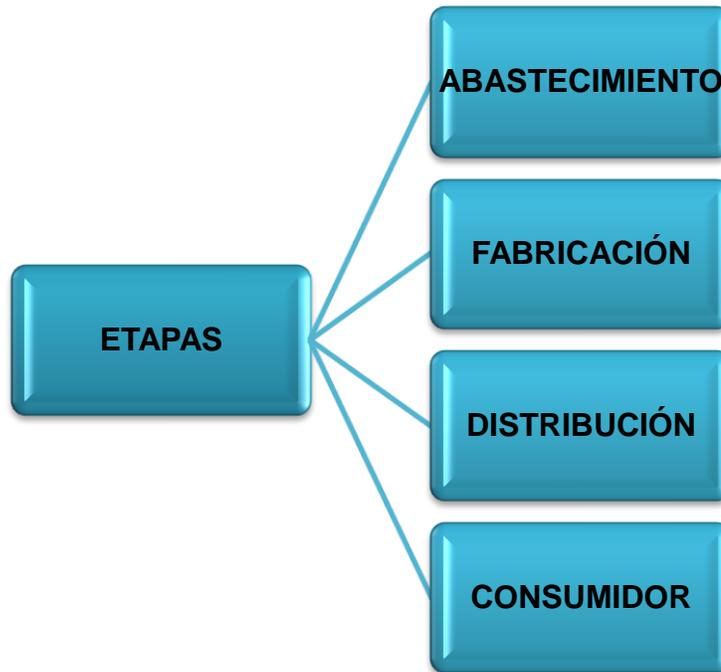


Figura 2.3 Etapas de la cadena de Abastecimiento

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:

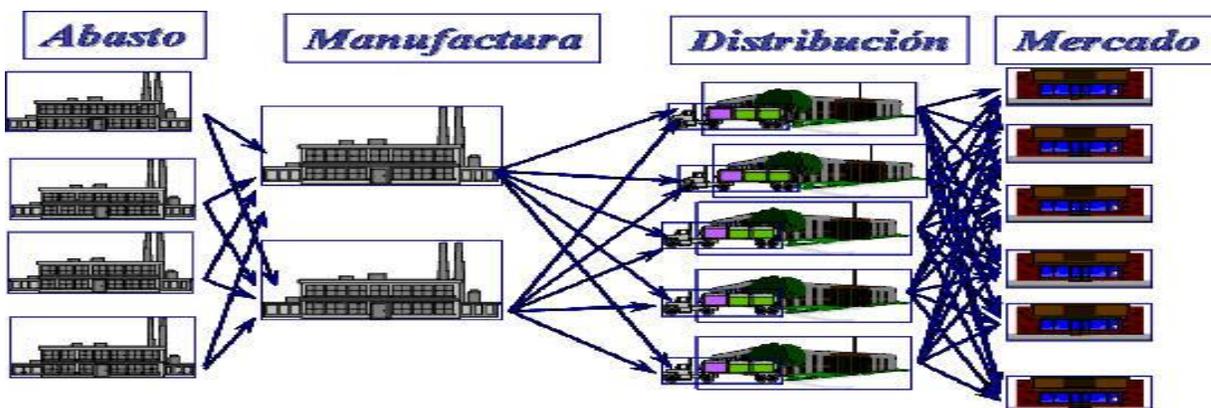


Figura 2. 4 Etapas de la cadena de Abastecimiento

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

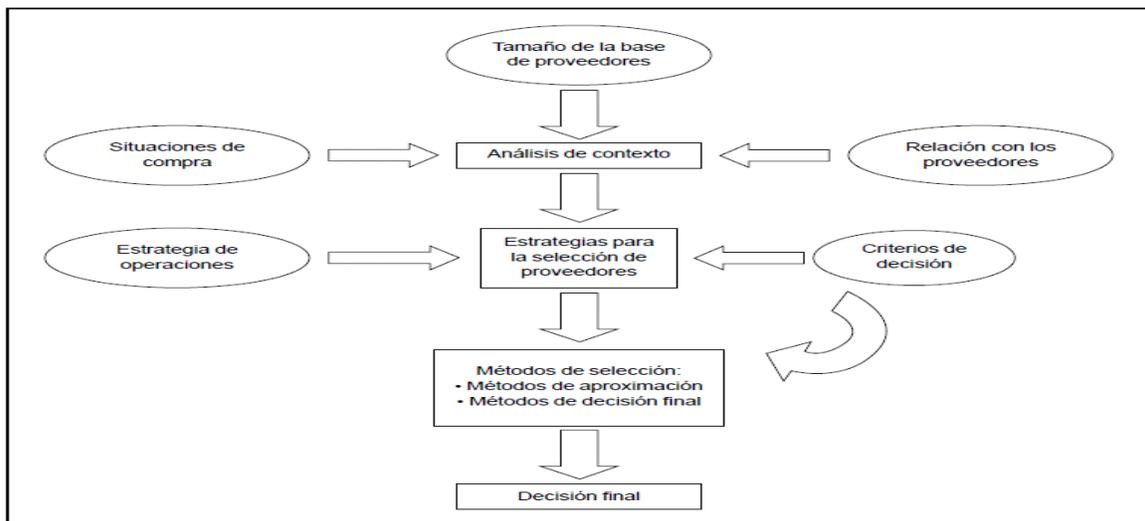


Figura 2.7 Selección de proveedores.

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

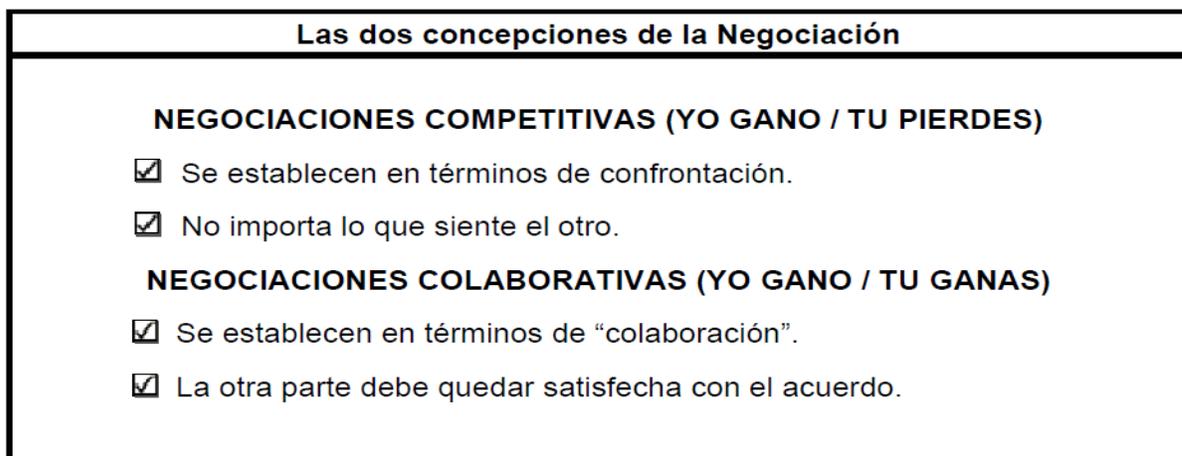


Figura 2.8 Las dos concepciones de la negociación.

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.