

Introducción

En el ámbito de la restauración hay que atender varios aspectos fundamentales para la formulación y traslado de solicitudes. En general, una persona estará encargada de realizar los pedidos y la documentación habitual a través de la hoja de pedidos, excepto en los casos en los que el comercial pase por el establecimiento.

Para ello, se debe tener una buena gestión del tiempo para alcanzar los objetivos, que deberán estar planificados para establecer una previsión y evitar problemas anticipándose a ellos.

En la siguiente unidad didáctica se tratará el proceso por el cual se realiza la formalización y traslado de solicitudes sencillas, y la ejecución de operaciones en el tiempo y forma requeridos.

Objetivos

- Explicar la formalización y traslado de solicitudes sencillas en relación a los pedidos que se realizan a los proveedores.
- Analizar la ejecución de operaciones en el tiempo y forma requeridos en función a las compras, pedidos, postservicio, estudio de tiempo, recorridos y procesos, y el control de calidad.

campus.auladirecta.com

Mapa Conceptual

[[[Elemento Multimedia]]]

campus.auladirecta.com

1. Formalización y traslado de solicitudes sencillas

1. Formalización y traslado de solicitudes sencillas

Para la formulación y traslado de solicitudes sencillas en el ámbito de la restauración es fundamental atender a varios aspectos.

Una persona será la encargada de realizar los pedidos y la documentación habitual. De modo que se formalicen los pedidos a través de una hoja de pedido. Traslado de esta hoja al proveedor.

En la mayoría de los casos, lo que ocurre es que el comercial del proveedor habitual pasa por el establecimiento y confecciona una hoja de pedido personalmente, y a los días pasa el repartidor con la mercancía. Si los pedidos se realizan directamente será necesario tener una base de datos en la que figuren los diferentes productos que se consumen, las principales características de los mismos, el proveedor habitual y su precio.

Otro aspecto a tener en cuenta y que no podemos olvidar es tener a mano un listado de proveedores actualizado con los que se trabaja habitualmente, en el que figuren sus datos de contacto.

Documentación habitual

Pedido:

[[[Elemento Multimedia]]]

La definición más habitual de pedido es “solicitud en firme de material que realiza la empresa a un proveedor tras valorar las ofertas recibidas de un conjunto de proveedores”.

Cuando una empresa necesita mercancía tiene dos alternativas: solicitar el producto a su proveedor o esperar la visita del representante comercial y realizar el pedido mediante él.

Para los pedidos urgentes el método más fácil y cómodo es el teléfono, la mayoría se suelen realizar así, pero se debe confirmar mediante carta o impreso, es decir, la hoja de pedido cuya definición es: documento que expide el comprador cuando solicita en firme materiales o artículos a su proveedor.

El impreso original se puede enviar por correo ordinario, fax o correo electrónico y se debe conservar una copia para contrastar posteriormente la mercancía recibida con la solicitada. También es normal enviar dos copias al suministrador o “departamento de aceptación” para que lo devuelva firmado en señal de aceptación (sobre todo si se ha modificado algunas condiciones que figuran en el contrato).

Generalmente, el pedido se hace atendiendo a unas condiciones previamente pactadas en el Contrato. No obstante, a veces, en atención al cliente se permite que éste haga algunas modificaciones como el plazo de entrega, el lugar de descarga, etc.

3.1.1. Impreso de pedido

Tras estudiar las diferentes clases de pedidos, se realizan las correspondientes ofertas que tendrán todos los datos necesarios que faciliten al máximo las relaciones comerciales (solicitud de artículos o servicios) y eviten eventuales equivocaciones. La información que debe figurar:

- **Datos del comprador:** nombre o razón social de la empresa, CIF/NIF, domicilio y dirección completa (código postal, ciudad, provincia, teléfono, fax, correo electrónico). Cuando el comprador y el vendedor sean de distinta nacionalidad, además de la ciudad o/y provincia, se indicara el país.
- **Dirección de entrega:** debe figurar cuando la dirección del almacén o lugar donde se debe entregar la mercancía es distinta al domicilio fiscal del comprador. Suele ser frecuente en grandes establecimientos que dispongan una compañía madre y de ella dependan diferentes locales.
- **Número de orden/pedido:** la numeración adopta diversos sistemas que varían según el sistema de la empresa. Las hay complejas y sofisticadas, donde se indica el centro de trabajo emisor, el material solicitado, el año del pedido, etc. pero pueden resultar complicadas y poco efectivas para la mayoría de las empresas, por lo que suelen tender a utilizar un método más sencillo.

Puede ser correlativo para todos los proveedores o con una numeración para cada uno. Además, debe figurar en toda correspondencia, documentos y facturas relacionada con el mismo. Una forma sencilla de numeración se consigue aplicando números correlativos donde las dos últimas cifras se

correspondan con el año. Por ejemplo: pedido nº 123/02 (es decir, nº 123 del año 2002). Así, el número no es excesivamente grande (todos los años comenzamos con una numeración nueva) y se facilitan las tareas de archivo, búsqueda y conservación.

- **Datos de identificación del vendedor:** nombre o razón social, CIF/NIF, domicilio fiscal o dirección completa (código postal, ciudad y nación, si procede).
- **Fecha de expedición y referencias:** la fecha será la del documento de pedido. En la referencia se pondrá el número del contrato o el nombre del representante o vendedor que tomo nota del mismo, si el pedido se hizo por teléfono y no quedo constancia escrita.
- **Relación de los artículos solicitados:** nombre del producto o descripción en unidades de venta (según el embalaje), referencia o código de artículo, cantidad que se solicita de cada unidad de venta, precios unitarios y, en algunos casos, importes parciales y totales.
- **Condiciones comerciales:** se deja constancia de los descuentos, el importe de los embalajes, la forma y pago del transporte y seguro, etc., y cualquier otro acuerdo que se haya pactado de forma oral o que figure en el contrato. También es preciso que figure la firma del comprador si se trata de un pedido en firme. De no ser así, se puede considerar como una simple propuesta de pedido.
- **Observaciones:** espacio reservado para indicar el plazo de envío o fecha aproximada de entrega; la forma de pago (al contado, al recibir la mercancía o en un plazo convenido) y el número de la cuenta bancaria y entidad a través de la cual se realizara el pago.
- Puede ser firmado por el director comercial, pero no es imprescindible que figure en él la firma de las personas que autorizan la compra.

Tras confeccionarse, se debe anotar su número en la copia del boletín de compra archivada por orden numérico, y en el libro de registro de compras. Las ventajas que presenta este tipo de pedidos son:

- Reducen el stock inmovilizado por tener plazos de entrega cortos, y por asegurar al suministrador tener en existencias los stocks mínimos que fija el comprador.
- Permiten que las existencias los materiales en almacén sean baja y mayor rotación de materiales
- Reducen los costes de gestión, ya que un pedido abierto elimina un gran número de pedidos

HOJA DE PEDIDO		Nº:
Nombre		
Apellidos		
Dirección		
Dirección de entrega		
Email		
Teléfono		
Productos		

Ejemplo de una hoja de pedido

3.1.2. Registro de pedidos

Cuando se envía un pedido hay que hacerle un seguimiento hasta la recepción de las mercancías en el almacén. El control de los pedidos emitidos, generalmente, se lleva en el libro registro de pedidos. Con la finalidad de llevar un control sobre los pedidos efectuados, es conveniente tener un libro de registro para hacer su seguimiento.

Núm.	Fecha	Importe (€)	Proveedor	Almacén	Fecha prevista	Fecha de recepción	Albarán	Observaciones
17	03-09	2 580	400065	3A2	09-09	09-09	650	
18	05-09	6 580	400035	1B3	12-09	13-09	745	
19	07-09	5 500	400055	2C2	15-09	15-09	770	
20	18-09	9 900	400040	1B3	22-09	24-09	850	
21	25-09	6 900	400065	3A2	01-10			
22	28-09	7 700	400033	2C4	03-10			

Ejemplo de seguimiento de un pedido

3.1.3. Hoja de solicitud

Es un documento de formato sencillo que se utiliza para solicitar materiales desde una sección a otra de la empresa o desde el punto de venta al almacén central.

Generalmente, estos impresos se envían de ordenador a ordenador, bien porque la empresa dispone de un sistema de pedidos automático (cuando las existencias llegan al punto de pedido, el terminal emite el pedido correspondiente), bien al final de la jornada, cuando en previsión de las ventas del día siguiente, se hace una solicitud por fax, teléfono, correo electrónico, etc.

Indica si este enunciado es verdadero o falso: Cuando una empresa necesita mercancía tiene dos alternativas: solicitar el producto a su proveedor o esperar la visita del representante comercial y realizar el pedido mediante él.

Falso.

Verdadero.

campus.auladirecta.com

2. Ejecución de operaciones en el tiempo y forma requeridos

La clave para realizar una adecuada gestión del tiempo es saber a dónde vamos, dónde queremos llegar y no obsesionarse con el reloj.

Si has leído la obra de Lewis Carrol, recordarás al conejo blanco que vivía obsesionado con los minutos, siempre mirando su reloj,....

Pues bien, no se trata de vivir como este conejo blanco, pero sí de tener presente a dónde queremos llegar con las tareas que planteamos. Quizá haya llegado la hora de sustituir el reloj por una brújula.



La Psicología afirma que las personas alcanzamos la felicidad con el logro de los objetivos personales, los cuales alcanzamos mediante la realización de determinadas actividades que nos suponen un determinado uso de nuestro tiempo libre.

Es por ello que podemos decir que una buena gestión de nuestro tiempo nos hará más fácil alcanzar nuestros objetivos y, con ellos, el éxito y la felicidad.

Los pasos a seguir para lograr el éxito serían los que presentamos a continuación:

- Tener claros cuáles son nuestros objetivos.
- Establecer planes para alcanzarlos.
- Concentrarnos en el logro de los mismos.

Cómo deben ser los objetivos

Para que podamos lograr nuestros objetivos, éstos han de estar bien definidos. Unos objetivos definidos se caracterizan por ser:

- **Concretos:** cuanto más concretos seamos a la hora de plantear objetivos, más claro tendremos a dónde queremos llegar. Plantear objetivos generales no sirve de mucho.
- **Pocos y muy importantes:** “el que mucho abarca poco aprieta”, vale más tener pocos objetivos ya que si nos planteamos muchos se acabarán restando fuerza unos a otros.
- **Cuantificables:** lo ideal es que podamos medir esos objetivos, así se facilita su seguimiento.
- **Temporales:** su seguimiento también será más sencillo si cada objetivo tiene su plazo.
- **Con un grado de dificultad:** si el logro de estos objetivos es muy fácil, no nos motivarán.
- **Estar escritos:** así los tendremos presentes y podremos ser conscientes de que seguimos el camino adecuado. Son nuestra brújula.

Pues bien, ya tenemos planteados nuestros objetivos pero lo importante ahora es saber cómo lograrlos.

Es evidente que no se logran solos, requieren por nuestra parte la realización de una serie de tareas.

Tener los objetivos definidos supone la existencia de una meta en el desarrollo de nuestras tareas. Por ello, la planificación de las mismas es una técnica muy importante para poder llegar con éxito a nuestros objetivos.

La planificación supone establecer previsiones, de cara a lograr nuestros objetivos, de modo que podremos evitar problemas si nos anticipamos a los mismos. Somos las personas las que debemos dirigir nuestro trabajo y no dejarnos arrastrar por él.



Cuando en estas planificaciones además de indicarse qué tareas se van a hacer, se especifica cuándo

se van a hacer, se habla de programación.

La programación de tareas debería ser una actividad diaria y habitual para poder obtener mejores resultados.

Tu programación diaria debe estar preparada antes de comenzar la jornada.

Para lograr esto, antes de finalizar tu jornada del día anterior, dedica unos minutos a programar el día siguiente.

Naturalmente, y por mucho que confíes en tu memoria, harás esta programación por escrito. Así no se nos olvidará nada y, además, aumentará tu implicación con esas tareas.

Para elaborar estas programaciones es útil que utilices la agenda.

2.1. Compras

El sistema de compras de cualquier establecimiento (bar, restaurante, cafetería...) engloba la estructura, políticas, organización y todos los métodos y procedimientos dirigidos a asegurar todo el suministro de materias primas, alimentos y bebidas, de una manera constante, de tal modo que se procure siempre un nivel de existencias adecuado para dar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes.

La realización de las compras tiene gran importancia y por lo tanto el departamento o persona encargada de realizarlo debe ser el núcleo de la gestión del bar, ya que es una acción que influye de manera determinante en el correcto funcionamiento.

A la hora de gestionar y realizar las compras es muy importante tener en cuenta tres aspectos importantes:

- El coste de las materias primas.
- La inversión realizada en existencias.
- La financiación de los proveedores.

A. La Función de Compras

Toda organización, independientemente de su sector de actividad o de su titularidad, pública o privada, siempre tiene un cierto grado de dependencia, en un grado variable y para su correcto funcionamiento, respecto de los bienes y servicios producidos y ofrecidos por otras organizaciones. Estas organizaciones, a su vez dependen de los bienes y servicios de otras para su funcionamiento y así de manera sucesiva.

Es prácticamente **imposible encontrar una organización que pueda definirse como autosuficiente**; todas, por pequeñas o grandes que sean, necesitan para mantener su actividad abastecimientos exteriores, como energía, materias primas, servicios específicos, comunicaciones, equipos de trabajo, consumibles, etc. Son abastecimientos producidos y ofrecidos por otras empresas especializadas, con las que obligatoriamente hay que mantener relaciones comerciales de compra y venta, para que la organización pueda seguir funcionando.



Se puede afirmar por tanto, que las “**compras o adquisiciones**”, constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización y una actividad absolutamente imprescindible para poder garantizar su continuidad.

Tradicionalmente, las compras solían realizarse desde un área o departamento adscrito al de producción, pero paulatinamente, la importancia de la función de compras, es cada vez mayor para las organizaciones, lo que ha propiciado, que en cada vez más empresas, se puedan encontrar departamentos de compras, independientes orgánicamente respecto de los demás y con unas funciones muy concretas y definidas.

El **Departamento de Compras**, sería el encargado de realizar las adquisiciones necesarias, en el

momento debido, en la cantidad y calidad necesaria y a un precio adecuado, para poder proporcionar al resto de departamentos de la organización, todo aquello que les sea necesario, para realizar las operaciones asignadas en su ámbito de competencia.

De acuerdo con Mercado, S. (2004) en *Compras: Principios y aplicaciones*, "a la hora de organizar un departamento de Compras, hay que tener en cuenta unos principios básicos de gestión empresarial, como por ejemplo los siguientes:

- **Principio del objetivo:** es decir, deben establecerse con claridad los fines y objetivos que se persiguen con este departamento.
- **Principio de la Ubicación:** consiste en definir la posición del departamento de Compras dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como sus relaciones con los demás sectores de la misma.
- **Principio de la Centralización y Descentralización:** consiste en fijar qué actividades pueden ser centralizadas y cuáles descentralizadas.
- **Principio de la Sencillez:** la organización del departamento de Compras debe de ser lo más sencilla que sea posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.
- **Principio de la Armonía:** la estructura de la organización y su funcionamiento, debe ser de tal forma, que las relaciones que tenga con los demás departamentos de la empresa sean fluidas y positivas.
- **Principio de la Flexibilidad:** durante su funcionamiento el departamento de Compras deberá adaptarse a las cambiantes exigencias de la empresa.
- **Principio de la Eficiencia:** es el resultado de todos los principios indicados anteriormente, es decir la utilización de todos los recursos, ya sean humanos, materiales o económicos, de la mejor manera posible."

En cuanto a la organización en sí del departamento de Compras, ésta debe desarrollarse de tal manera que se adapte a las condiciones específicas de la empresa y del entorno y el sector económico donde opere.

Básicamente, a pesar de todas las posibles variables existentes, hay tres tipos fundamentales y ya clásicos de organización por los que se puede optar a la hora de organizar un departamento de compras. Estos modelos son los siguientes:

- Organización Lineal.
- Organización Funcional.
- Organización de Línea y Staff.

Organización Lineal

Se denomina así, al tipo de organización, en la que la autoridad y responsabilidad se transmite a través de una sola línea de dirección, que va desde la parte de arriba hasta la parte de abajo del organigrama. Este tipo de organización, es típica de las relaciones de crecimiento vertical, es decir, cuando un superior en el organigrama, transmite la autoridad a otro y este a otro y así sucesivamente de manera descendente.

Entre sus ventajas se encuentra, que es un tipo de organización fácilmente comprensible por su sencillez, por todos los integrantes de la misma, es un esquema simple en el que un superior manda directamente a uno o varios subalternos. Cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quien hay que informar, por lo que no se dan casos de evasión de responsabilidades ni de conflictos en la autoridad. Para empresas pequeñas es muy útil, puesto que no es necesario delegar autoridad, además es un sistema en el que los cambios pueden introducirse muy fácilmente.

Pero este tipo de organización, también tiene una serie de inconvenientes como puede ser el hecho de que está muy relacionada con la persona que detenta la autoridad, de manera que cuando esta abandona la empresa o es sustituido puede ocasionar serios trastornos. Se requiere además trabajadores muy capacitados y con aptitudes muy variadas, con lo que se da muy poca especialización y por tanto se extrae pocos beneficios relacionados con la misma.

Organización Funcional

Este modelo organizativo, fue desarrollado por la escuela de la Administración Científica del Trabajo, creada por Frederick W. Taylor, basada en la división del trabajo y la especialización de funciones.

Este tipo de organización se caracteriza por dividir las responsabilidades de dirección, de tal manera, que cada individuo tenga que realizar el menor número de funciones posibles.

La idea principal, es que cada individuo, con responsabilidades de dirección, debe limitarse a la ejecución de una sola operación principal, procurando encontrar un especialista que tenga a su cargo la separación y ejecución de sus propios planes, de cuyos resultados será el máximo responsable.

Entre las ventajas que supone este tipo de organización, destaca el hecho de que se utilizan los beneficios de la especialización, permitiendo que cada empleado sea el responsable y el mejor cualificado para el desarrollo de sus propios planes. Los métodos de trabajo son altamente eficientes, puesto que se fija de una manera clara e inequívoca las funciones y responsabilidades de cada jefe y de cada empleado, por lo que el control sobre las operaciones y procesos es mucho mayor. Por otra parte, favorece también la descomposición del complejo trabajo de dirección en operaciones más simples. Por último queda apuntar como ventaja, que es un tipo de modelo que posibilita una rápida adaptación en los momentos que haya cambios en el proceso.

El modelo también tiene sus desventajas, como el hecho de que exige un alto grado de disciplina que es difícil de mantener en el tiempo. Por otra parte, el control y coordinación sobre actividades y funciones separadas se hace difícil, dándose en estos casos duplicidades en el mando y consiguientemente cierta dilución de las responsabilidades. En este sentido, es un tipo de modelo que reduce las iniciativas comunes y que tiende a exagerar el aspecto organizativo en detrimento del operativo.

Organización de línea y "staff"

Este tipo de organización, está muy relacionada con la organización lineal, ya que conserva de ella la idea de que la autoridad y responsabilidad de mando, es íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. La palabra "staff", ha pasado a significar en español "cuerpo o personal técnico consultivo".

La organización de línea y "staff", tiene una serie de mejoras respecto a la de línea, por ejemplo, se proporciona asesoramiento, servicio técnico y cuerpos especializados para cada función de la autoridad de línea.



En definitiva, se basa en el mantenimiento de la autoridad de los jefes de línea, cuyo cometido sigue siendo mandar y hacer que los subalternos ejecuten el trabajo, mientras que el personal de “staff” tiene una labor consultiva y de apoyo técnico.

Entre sus ventajas se cuentan el hecho de que se aprovechan los beneficios de la especialización de funciones, a la vez que se conserva la autoridad centralizada y la responsabilidad individual.

Como desventajas encontramos que en muchas ocasiones, se pueden llegar a confundir los campos de actividad y que suelen surgir divergencias de opinión entre el personal de “staff” y entre el personal directivo, sobre todo cuando estos persisten en la creencia de que los primeros no están familiarizados con el problema y se rehúsa el consejo de los especialistas, al considerarlos meros asesores.

La estructura de la organización y su funcionamiento, debe ser de tal forma, que las relaciones que tenga con los demás departamentos de la empresa sean fluidas y positivas:

Principio del objetivo.

Principio de la Centralización y Descentralización.

Principio de la Armonía.

2.2. Pedidos

En el sector hostelero es muy común abastecerse de materias primas a través de la realización de pedidos a las empresas distribuidoras.

En los establecimientos pequeños, es común que el propio dueño o encargado sea quien se encargue de comprar los productos, pero en establecimientos grandes como los bares de un hotel, el departamento de compra gestiona los pedidos para que los distribuidores los lleven directamente al establecimiento.

Pero en ocasiones, estos establecimientos disponen de un sistema de gestión de pedidos deficiente, lo que supone que el personal del restaurante o el bar se desplacen un gran número de veces de un lugar a otro para realizar el aprovisionamiento de materias primas. Para subsanar esta problemática existen diferentes programas informáticos de gestión de pedidos, facturación y control.

Hay gran variedad de formatos o documentos de pedido. Aquí, se limita a realizar los más generalizados, y se clasifican según la forma y finalidad del material o servicio solicitado.

CLASIFICACIÓN	TIPOS
Por el objetivo	Normal o de materiales De servicio u obra De reposición Extraordinario
Por el destino de reposición	De repuestos De uso común De combustible
Por la forma	Normal Programado Abierto
Por el proveedor	De plaza Nacionales De importación

Clasificación de tipos de pedidos

Por el objetivo (finalidad del material o servicio solicitado)

- **Pedido de servicio u obra:** se utiliza para solicitar alguna prestación de tipo personal o realizar un trabajo determinado. En este pedido se pueden incluir o no los materiales necesarios, y estos pueden ser a cuenta del contratado o del contratante.

- **Pedido normal o de materiales:** el más generalizado. Se expide para solicitar los materiales que se necesitan de forma habitual en el punto de venta, independientemente de que una vez recibidos sean para reposición o para consumo.
 - *Pedido de reposición:* la iniciativa de compra y la emisión de estos pedidos parte del almacén y se suele utilizar para solicitar artículos para cuyas existencias se ha fijado un stock mínimo. Puede contener los materiales que se necesitan en un almacén concreto o en varios, indicando con una sigla donde debe realizarse la entrega de cada producto.
 - *Pedido extraordinario:* se suele utilizar para solicitar material de pronto empleo, que por necesidad extraordinaria se debe utilizar para un fin concreto. Se envía aunque en el almacén haya materiales solicitados, ya que así se evita alterar los consumos medios que afectan sobre el punto de pedido y las consecuencias que puedan repercutir en el stock mínimo o de seguridad.

Por el destino del material

- **Pedido para consumos extraordinarios o de materiales de pronto empleo:** pueden ser materiales que hay en el almacén, pero que por necesitarse para consumos extraordinarios han sido solicitados para este fin, evitando alterar los consumos medios que inciden sobre los puntos del pedido, con las implicaciones negativas que esto tiene sobre el stock.
- **Pedido de reposición:** cuya iniciativa (boletín de compras) parte del almacén. Puede ir referenciado según los distintos almacenes o con una sigla general para todos los almacenes. Se refieren a materiales sobre cuyas existencias se ha fijado un stock mínimo.

Por la forma

- **Pedido normal:** es el pedido más extendido entre las empresas y se utiliza para solicitar las mercancías que se van a necesitar en un periodo reducido de tiempo. Las cantidades se suelen ajustar al consumo previsto en función de la política de aprovisionamiento de la empresa.
- **Pedido programado:** se emite para solicitar uno o varios productos homogéneos, sobre los que se ha realizado un estudio previo de necesidades, teniendo en cuenta los stocks mínimos,

las existencias y las cantidades pendientes de suministro. Con este tipo de pedido se contrata una cantidad anual, cuya entrega puede fraccionarse en uno o varios envíos (mensuales, trimestrales, anuales...), previo aviso de la cantidad y fecha de entrega. Con el pedido programado conseguimos reducir los costes de gestión y los precios de adquisición (al obtener descuentos por volumen de compra, rappel). Por esta razón, se trata de un pedido muy habitual en almacenes de materiales de consumo regular (materias primas, embalajes y envases).

- **Pedido abierto:** se utiliza para solicitar una cantidad total aproximada (consumo anual previsto) que no supone un compromiso de compra obligatoria. De hecho, el cliente no acepta ningún envío si este no ha sido confirmado previamente por teléfono, nota simple, fax o correo electrónico, y solo se decide a comprar si surge la necesidad.

Pongamos un ejemplo, al construir una finca de 100 viviendas, se solicitan que reserven una cantidad de azulejos. El compromiso de compra solo existirá cuando posteriormente se solicite el envío del material en función de las necesidades reales, que pueden ser superiores o inferiores a la cantidad reservada.

Los plazos de entrega suelen ser muy cortos (24 o 48 horas). Respecto al precio, se pueden adoptar dos posturas: establecer precios fijos durante todo el tiempo de vigencia o aceptar las subidas de precios previa justificación de las nuevas tarifas. Este tipo de pedido presenta varias ventajas:

- Permite reducir el stock inmovilizado.
- Asegura una mayor rotación de los materiales.
- Consigue una reducción de los precios de compra.
- Permite una reducción de los costes de gestión.

Los sistemas de preparación de pedidos, para clientes externos o internos de una empresa, constituyen un aspecto decisivo para su competitividad, por lo que han de garantizar siempre la precisión y rapidez de servicio necesarios para satisfacer los requerimientos del cliente.



Actualmente, el reto se encuentra en garantizar la eficiencia y productividad del sistema, independientemente del tamaño y peso del pedido a preparar. Así, la innovación tecnológica en sistemas de preparación de pedidos, se convierte en la pieza fundamental para el desarrollo de sistemas flexibles y eficientes, garantizando además el control de todo el proceso y la posibilidad de tratamiento de la información online.

En un almacén de distribución se agrupan los pedidos de los diferentes clientes para su expedición y reparto. Un almacén tal, debería estar organizado de manera que con un bajo costo se consiga un alto rendimiento. La preparación del pedido incluye el acopio de los diferentes artículos y su agrupamiento como pedido.

Para realizar la preparación de pedidos de forma óptima, es necesario tener en cuenta las características que lo distinguen uno de otro, como son:

- La diferenciación de unidades de pedido y de carga.
- Los tipos de pedido.
- La unidad de pedido y embalaje.
- La optimización de la unidad de pedido y tiempo de preparación del pedido.

2.3. Postservicio

Se puede definir el **postservicio** como el conjunto de operaciones realizadas una vez terminado el servicio directo de atención al cliente, cuando se inicia la recogida y preparación para el siguiente

servicio.

Mise en place es una expresión francesa que quiere decir “puesta a punto”. Se refiere a las actividades que se realizan antes de cualquier operación concreta para “poner a punto” la misma.

Es, por tanto, el conjunto de tareas necesarias para tener en perfectas condiciones de uso el lugar de trabajo para el siguiente servicio, pudiendo tratarse indistintamente de un restaurante, bar, o de cualquier otro tipo de establecimiento.

Entre los aspectos generales a tener en cuenta durante el postservicio podemos destacar los siguientes aspectos.

El postservicio debe dejar el local y sus equipamientos en perfecto estado antes del servicio siguiente, para ello hay que tener en cuenta:

- **Colocación ordenada del mobiliario de comedor:** las sillas deberán quedar ordenadas y se cuidarán de que los aparadores, así como las mesas auxiliares, queden también limpios y ordenados. Los demás elementos del mobiliario se dejarán de forma accesible para su colocación.
- **Limpieza del entorno de trabajo:** para la correcta puesta a punto del restaurante hay que tener en cuenta, a grandes rasgos, los siguientes factores:
 - Limpieza del local, de los muebles, de la maquinaria y del utillaje de trabajo.
 - Correcta ventilación del local para que quede libre de malos olores, mediante ventilación directa o indirecta.
 - Perfecto orden en la distribución y colocación del mobiliario, de los equipos de trabajo y de los materiales no empleados (cristalería, vajilla, lencería, etc.) que se puedan usar en el próximo servicio.
 - Correcta iluminación comprobando que no ha habido ninguna avería ni ningún elemento de iluminación fundido o en mal estado.
 - Una vez terminado el servicio se debe revisar si paredes, suelos y lámparas, cortinas, ventanas etc. están perfectamente limpias.
- **Limpieza del mobiliario y equipo de trabajo:** aunque, en realidad, son tareas más propias de la mise en place, en el postservicio hay que hacer hincapié en la limpieza de mesas y sillas,

no sólo en su superficie, sino también entre las patas y debajo de los asientos.

- **Limpieza del menaje.** Además del equipamiento del restaurante habría que dejar en las mejores condiciones toda la vajilla, cubertería, cristalería y otros elementos de menaje usados y no repasados.

"Mise en place" quiere decir

Puesta a punto

Puesto en el lugar

Colocación

El servicio postventa (garantía, reparaciones, repuestos, resolución de reclamaciones, otros) se realiza atendiendo las incidencias o necesidades de los clientes con diligencia y llevando a cabo las gestiones necesarias.



El servicio postventa en la empresa abarca tres tipos de actividades:

Garantía

Consiste en ofrecer un seguro al cliente que cubra la posibilidad de fallos en la fabricación o el funcionamiento del producto, durante un plazo determinado. Esta garantía puede consistir en cambiar el producto por uno de características similares, en un compromiso de devolución del dinero pagado, en la reparación gratuita, o bien en la entrega de recambios

Recambios

Pueden utilizarse para solucionar problemas del producto en el plazo de garantía, o para reparar productos cuyo plazo de garantía ya ha vencido. La clave del éxito en una política de recambios, está en conseguir mediante la labor de los inspectores de recambios así como un adecuado suministro, que todo punto de venta o concesionario tenga todas las piezas necesarias

Asistencia técnica

Es la que tiene lugar en los servicios técnicos. Los talleres de servicios técnicos deben estar instalados en locales adecuados tanto en lo que se refiere a las dimensiones y medios como en la ubicación. El plazo en el que se comprometan a arreglar el producto debe ser prudencial y se debe respetar. El personal ha de ser competente y bien preparado.

Relaciona cada uno de los siguientes servicios postventa con sus características correspondientes.

Consiste en ofrecer un seguro al cliente que cubra la posibilidad de fallos en la fabricación o el funcionamiento del producto, durante un plazo determinado.

Asistencia técnica.

Garantía.

Es la que tiene lugar en los servicios técnicos.

Los servicios postventa se clasifican en dos categorías:

- **Servicios postventa de apoyo:** las actividades que se realizan una vez concluida la venta se han ampliado hasta incluir llamadas telefónicas sin carga, servicios gratuitos de información y ayudas al cliente, etc. al mismo tiempo que refuerzan el tradicional mantenimiento, repuesto y

garantía.

- **Servicios postventa de información y gestión de devoluciones:** cubren actividades muy específicas como el manejo de quejas, devoluciones, solución de problemas y suponen la visión con que la dirección de la empresa enfoca estas actividades y su incidencia en la satisfacción del cliente. Estas actividades ayudan a estrechar las relaciones con los clientes y fomentan la disponibilidad de éstos a aceptar los productos o servicios y los mensajes de la empresa.

En definitiva, durante el proceso de postventa la relación con el cliente se mantiene garantizando su satisfacción y la idoneidad del servicio, empleando las técnicas de comunicación on line/off line adecuadas. Además, el seguimiento postventa con el cliente se realiza utilizando los medios de comunicación disponibles y cumpliendo el plan de fidelización de clientes.

2.4. Estudio de tiempos, recorridos y procesos

Uno de los conceptos más importantes para el análisis de los procesos económicos en la actualidad va a ser el referido a la productividad puesto que es central para el crecimiento económico de los países. Con frecuencia se va a confundir entre si los términos productividad, eficiencia y efectividad: *eficiencia* es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada y *efectividad* es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados reflejará la efectividad, mientras que la forma en que se usan los recursos para conseguirlos se va a referir a la eficiencia.

La productividad del trabajo va a ser una relación entre la producción y el personal ocupado y reflejará la forma en que se está utilizando el personal en el proceso productivo. El coeficiente entre la producción y el empleo de personal, igualmente permitirá la comparación del pasado con el presente y establecer diversos objetivos de cara al futuro. Esto se puede conseguir por medio del estudio de cambios en el uso del trabajo, proyectando los requerimientos futuros de mano de obra, estableciendo la política de entrenamiento de los recursos humanos, analizando los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluando los costos laborales, etc. La productividad total de los factores, no obstante, será una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos.

El nivel de productividad de un trabajador depende de diversos factores. Por un lado, depende de variables socioeconómicas objetivas, en particular, algunas características y circunstancias personales del trabajador (el género, la edad, el nivel de educación, el grado de ajuste de esta formación al trabajo que realiza, la nacionalidad...) y ciertos aspectos del trabajo desempeñado (la duración de la jornada laboral, distribución de la jornada laboral, tamaño de la empresa, sector económico, relación capital-trabajo, ocupación...). Por otro lado, el nivel de productividad puede estar influenciado por factores subjetivos, tales como el nivel de motivación del trabajador, la percepción de realizar un esfuerzo físico elevado o no, el nivel de dificultad para ausentarse del trabajo por asuntos particulares esporádicos, satisfacción con el tiempo que dispone para su vida personal y/o hijos, etc. Por consiguiente, un análisis econométrico del efecto de la jornada laboral en el nivel de productividad, además de introducir como variables explicativas las variables relativas al horario laboral y su distribución, debe incorporar como variables de control las características personales del trabajador y del trabajo así como factores motivacionales.

Respecto a la representatividad de los salarios como indicador de la productividad, el debate está abierto aunque, la evolución dinámica de la productividad aparente y el coste laboral es paralelo tanto en España como en las Comunidades Autónomas.

2.5. Control de calidad

Los establecimientos de restauración deben contar con un **sistema de calidad**, que debe incluir procedimientos y actuaciones dirigidas al aumento de la calidad del servicio que se ofrece en este tipo de establecimientos. Para poder llevar a cabo un sistema de calidad, es necesario el compromiso tanto de la gerencia como de los empleados.



La implantación de un sistema de calidad suele traer aparejada una mejora de las condiciones en las

que se desarrolla el trabajo, y debe conducir a:

- La identificación y reducción de todas las causas de daño sobre los trabajadores.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo que debe ser efectiva para promover la salud, la seguridad y la eficiencia.
- El alcance de una reducción identificable y permanente del riesgo de daño para los trabajadores.

Con el fin de evitar resultados defectuosos, hay que prestar atención a la prevención y control de los insumos y procesos llevados a cabo durante el servicio básico de alimentos y bebidas, así como durante las tareas de postservicio en el restaurante.

Para ello hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Formación de trabajadores.
- Mantenimiento de locales, instalaciones y equipos.
- Limpieza y desinfección.
- Control de plagas.
- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC).

Según Gutiérrez Cillán (1991), calidad percibida se compone de la suma de tres elementos básicos como son:

- Atributos intrínsecos del producto o servicio.
- Atributos extrínsecos diferentes del precio.
- El precio estimado del producto o servicio.

La suma de estas tres variables conforma la calidad percibida y por consiguiente el valor percibido.

Además las cinco dimensiones del Modelo SERVQUAL (ya visto), que representan los factores que utiliza el usuario para evaluar la calidad, recogen tanto los atributos intrínsecos como extrínsecos del modelo positivo.

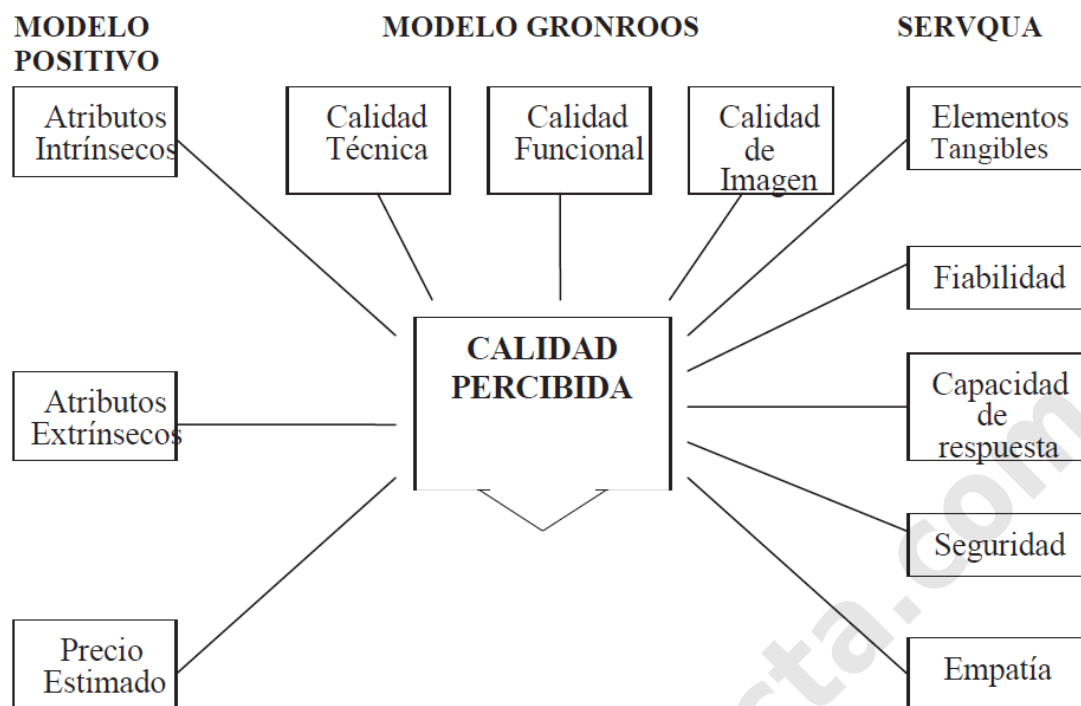


Figura 4.6. Modelo de Deficiencias

Con esta línea de análisis, Grónroos (1984) afirma que la calidad de los servicios se puede dividir en tres dimensiones:

- Calidad Técnica, que se basa en una dimensión objetiva por parte del consumidor, es decir, lo que el consumidor recibe como resultado de la influencia ejercida por una nube de servicios, tales como: la cena de un hotel, la comida de un restaurante, el diagnóstico de un médico, etc.
- Calidad Funcional, que representa el proceso de servicio o la realización de ese servicio. Esta calidad es percibida por el consumidor de una forma muy subjetiva.
- Calidad de Imagen. Calidad Técnica y Calidad Funcional, representa el conjunto de las dimensiones del servicio, y unidas crean la imagen que es la tercera dimensión de la calidad.

En la figura anterior (figura 4.6), observamos que un alto componente de la calidad percibida por el cliente está formada por una serie de variables de carácter cuantitativo que reflejan gran parte del valor del servicio:

Este modelo pretende reflejar especialmente los aspectos cuantitativos de la calidad, lo que Grónroos (1984), denomina Calidad Técnica.

Para ello, González Gómez (1997), considera que la Calidad Técnica se basa en una dimensión objetiva o lo que es lo mismo, el conjunto de valores variables (inversión en equipamientos, apariencia de un hotel, etc.) influye de manera muy importante en el consumidor y lo condiciona para cualquier valoración que este establezca sobre los elementos intangibles o Calidad Funcional del servicio. Es decir, el consumidor comienza a valorar los elementos intangibles del servicio (amabilidad, cortesía, etc.), después de valorar los elementos tangibles del mismo, estableciendo una dependencia de la Calidad Funcional respecto a la Calidad Técnica.

Este mismo autor considera también que, cuando una empresa de servicio hace una verdadera apuesta por la Calidad Técnica, que normalmente conlleva importantes desembolsos de capital, la Calidad Funcional es cuidada al máximo con el fin de que esta fuerte inversión no se vea ensombrecida por actuaciones indebidas.

Así pues, el Modelo de Valoración de la Calidad Objetiva de González Gómez (1997), agrupa en dos categorías los índices o parámetros de medición de la calidad percibida:

- Valores Tangibles: Conjunto de índices o parámetros con el que se pretende cuantificar de forma objetiva el valor real percibido por el consumidor del servicio hotelero (base fundamental del modelo de valoración de la calidad objetiva).
- Valores Intangibles: Conjunto de índices a través de los cuales pretende aproximarse a la estimación de los atributos extrínsecos o de calidad subjetiva percibida por el consumidor (amabilidad, cortesía, etc.).

En la Tabla siguiente, observamos los índices que conforman el Modelo de Valoración Objetiva:

<p>Valores Tangibles. Constituyen los índices fundamentales de valoración de la calidad en nuestro modelo. A través de este conjunto de índices pretendemos cuantificar la Calidad Técnica que percibe el cliente en términos de profesionalidad del personal, equipamiento de las habitaciones, estado de conservación, etc.</p>	
ACTIVO TOTAL	Con este índice pretendemos determinar el valor que recibe un consumidor, en términos de inversión global del establecimiento hotelero. De esta forma, intentamos aproximarnos a la valoración de la Calidad Técnica de Gronroos y a los Elementos Tangibles del Servqual.
INMOVILIZADO	Pretende valorar los medios y la capacidad con los que cuentan los establecimientos hoteleros para prestar un adecuado servicio formando parte del índice anterior. Según nuestro modelo de Balance en éste se recoge el Activo Fijo de carácter productivo que repercute directamente en la elaboración del servicio. Este está relacionado con los atributos intrínsecos del producto, según el Modelo Positivo y se identifica a su vez con las dimensiones del Servqual de Elementos Tangibles, Fiabilidad y Capacidad de Respuesta.
INMOVILIZADO MATERIAL	También forma parte del índice Activo Total y por lo tanto suscribimos los comentarios anteriores, aún cuando profundiza en mayor medida en la capacidad y características productivas de la empresa.
TOTAL DE CONSUMOS INTERMEDIOS	A través del citado índice pretendemos reflejar los costes de mantenimiento y prestación del servicio en que incurre el establecimiento hotelero. Nos aproximamos al estado de conservación y parte de los costes en que incurre la empresa para la prestación del servicio. Este parámetro es la suma de los dos índices que presentamos posteriormente: Consumos Intermedios y Otros Gastos de Explotación. Con este índice pretendemos valorar al igual que con los anteriores, los elementos tangibles del producto o servicio bajo la perspectiva del Modelo Servqual o lo que es lo mismo la Calidad Técnica en términos de Grönroos o Atributos Intrínsecos del Modelo Positivo.
CONSUMOS INTERMEDIOS	Aún cuando este índice es un componente del anterior, su inclusión en el modelo se debe a la necesidad de reflejar si realmente existen diferencias manifiestas entre las distintas categorías de establecimiento, respecto a la citada variable.
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	De igual forma suscribimos los comentarios anteriores respecto a este nuevo parámetro que es un complemento del índice Total de Consumos Intermedios.
GASTOS DE PERSONAL	Este índice forma parte sustancial de los costes de los establecimientos hoteleros como hemos analizado en el capítulo anterior. A través del mismo pretendemos aproximarnos a las cinco dimensiones del Servqual, es decir la valoración del mismo junto con el índice de Total de Consumos Intermedios contribuyen en mayor medida a valorar los siguientes aspectos: Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones, funcionalidad, conservación, etc. Fiabilidad y Capacidad de Respuesta: Habilidad de la empresa para realizar el servicio de forma precisa y segura, además de la disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. Todo ello guarda relación con la capacidad en términos de personal y la profesionalidad del mismo lo cual a su vez implica un coste que se ve reflejado en el citado indicador. Seguridad y Empatía: Cuidado y atención individualizada conjuntamente con el conocimiento y trato amable.

Tabla 4.7. Índices de Estimación de la Calidad Objetiva

<p>Valores Intangibles: A través de este conjunto de índices intentamos aproximarnos a lo que en términos de Gronroos define como Calidad Funcional y de Imagen o lo que en el Servqual se define como Empatía (amabilidad, cortesía, etc.).</p>	
FONDOS PROPIOS	Con la incorporación de esta nueva variable al modelo pretendemos valorar el nivel de compromiso empresarial adquirido por la dirección de la empresa. En este sentido, consideramos que cuanto mayor sea este nivel de compromiso, mayor riesgo tendrá la dirección de la empresa y más atención prestará a los aspectos intangibles del servicio, en especial a la relación con el cliente en términos de amabilidad y cortesía.
RESERVAS	De igual forma suscribimos los comentarios anteriores respecto a este nuevo parámetro que es un complemento del índice anterior, Fondos Propios.

Tabla 4.8. Índices de Estimación de la Calidad Objetiva (Continuación)

Recuerda

[[[Elemento Multimedia]]]

campus.auladirecta.com

Autoevaluación

Indica si es verdadero o falso el siguiente enunciado: "En la mayoría de los casos, lo que ocurre es que el comercial del proveedor habitual pasa por el establecimiento y confecciona una hoja de pedido personalmente, y a los días pasa el repartidor con la mercancía".

Verdadero.

Falso.

La realización de las compras tiene gran importancia y por lo tanto el departamento o persona encargada de realizarlo debe ser el núcleo de...:

La gestión.

De la política.

Operaciones del encargado.

Indica si es verdadero o falso el siguiente enunciado: "Se puede definir el lay out como el conjunto de operaciones realizadas una vez terminado el servicio directo de atención al cliente, cuando se inicia la recogida y preparación para el siguiente servicio".

Verdadero.

Falso.

Completa el espacio en blanco del siguiente enunciado: "Uno de los conceptos más relevantes en el análisis de los procesos económicos en la actualidad es el

que se refiere a la _____ ya que es central para el crecimiento económico de los países".

Productividad.

Eficiencia.

Eficacia.

Los establecimientos de restauración deben contar con un sistema de...:

Aprovisionamiento.

Calidad.

Eficacia.