

EL APROVISIONAMIENTO EN LA HOSTELERÍA: UN CUIDADO MUY ESPECIAL

■ JUAN BOSCO GIMENO

ESTANCIAS DE ESPAÑA

El aprovisionamiento de un hotel o de un restaurante requiere un cuidado y atenciones especiales, tan especiales como queremos que sea el trato a los clientes.

Es algo así como la atención que puede poner un ama de casa en las compras de su hogar, a lo mejor no presta gran atención a los garbanzos o a las lentejas que adquiere para una comida de diario, pero sí se fijará en las cualidades de la leche para el biberón o de la papilla de frutas con la que va a alimentar a su bebé, y pondrá toda su delicadeza en esos productos especiales con los que va a preparar la celebración de una fiesta.

“Nadie da lo que no tiene” es un aforismo que bien podría aplicarse en el ámbito de la hostelería a la hora de pensar en los aprovisionamientos que queremos o que pretendemos para un hotel o para un restaurante: lo que un establecimiento va a poder ofrecer a sus clientes en servicio tiene mucho que ver con lo que está recibiendo de sus proveedores, y con ello no nos referimos tan sólo al tipo o cantidad de los productos, sino también a las características de calidad, puntualidad, presentación,...

Por otra parte hay que tener presente lo que la gestión de aprovisionamiento puede representar en la cuenta de resultados de un establecimiento, teniendo en cuenta las características de sus instalaciones y servicios, su tamaño, y el margen que puede obtener en sus operaciones una vez satisfechos los gastos de personal y los gastos de mantenimiento y de reposición. Estas condiciones hacen que el aspecto económico de la gestión para el aprovisionamiento y el suministro pueda jugar un papel relevante para la empresa turística.

► EL APROVISIONAMIENTO Y LOS SUMINISTROS DEBEN OBEDECER A UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TURÍSTICA

La gestión del aprovisionamiento y de los suministros en una empresa del sector turístico, ya se trate de un



hotel o de un restaurante, debe responder a un planteamiento estratégico del establecimiento.

Debido a la trascendencia que la elección o selección de proveedores y de los aprovisionamientos o suministros tiene para los resultados y el servicio que presta un establecimiento, una buena gestión debe tener prevista a nivel estratégico los objetivos que desea alcanzar dentro de esta importante área de su actividad.

De lo contrario, lo que puede suceder es que se acuñe un sistema de compras o de aprovisionamiento basado en el menor coste, en las ofertas o en la comodidad, que no hace sino perjudicar al establecimiento.

► LAS INSTALACIONES, TAN IMPORTANTES COMO LOS CONSUMIBLES

Al hablar de compras y de suministros para un establecimiento de hostelería, tenemos que pensar en productos de consumo o consumibles, y en elementos de las instalaciones, y teniendo en cuenta los que llegan de forma directa al cliente y los que le llegan de una forma indirecta.

En consumibles hay una diferencia entre el gasóleo que se requiere para la calefacción, por ejemplo, y la carne que va a constituir el plato principal de un menú. Ambos productos serán constitutivos de un servicio al cliente pero que éste lo va a percibir de diferente manera.

Algo parecido ocurre con las instalaciones, donde hay elementos que se ofrecen directamente al uso del cliente, desde la decoración del comedor, el confort de una cama, el minibar, la televisión, el calor de una chimenea, etc., y otros de los que se va a servir sin percibirlo como pueden ser la instalación de un horno de convección o el sistema de retorno del agua caliente.

Tanto unos como otros son importantes, y sería un error reducir la preocupación por el aprovisionamiento exclusivamente a los consumibles del restaurante y a la lencería y productos de acogida.

► EL TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO Y SU LOCALIZACIÓN, FACTORES CLAVE EN EL APROVISIONAMIENTO Y EN LOS SERVICIOS

A la hora de prever el aprovisionamiento de un establecimiento de hostelería, hay que tener en cuenta también otros factores, como el tamaño, por ejemplo, cuya importancia reside, por un lado, en que establece una limitación en cuanto a poder obtener economías de escala o por volumen de las compras, aunque esto puede paliarse a través de fórmulas de colaboración con otros establecimientos o a través de asociaciones profesionales o de centrales de compras o mediante una planificación adecuada del consumo y una negociación correcta con los proveedores; y, por otro lado, resulta que el impacto del menor número de unidades o el menor tamaño o capacidad de las que se necesitan permite acudir a soluciones más completas.

La localización del establecimiento es otro elemento que puede resultar condicionante cuando su emplazamiento está alejado de centros urbanos importantes y, en consecuencia, se hace difícil acceder de una forma ágil a los suministros o a determinadas condiciones de aprovisionamiento. En unas ocasiones será porque hay que tener en cuenta el coste añadido del transporte o el tiempo que puede representar la reposición; en otras, será porque el servicio de mantenimiento está lejos o puede tardar en llegar dejando unas instalaciones que pueden ser importantes sin funcionamiento.

En este sentido, al adquirir un equipo, es necesario considerar que, además de su precio, hay que valorar el coste y las necesidades o dificultades de instalación, los requisitos de su mantenimiento y las posibilidades de reposición de piezas, complementos o repuestos.

En ocasiones, habrá que pensar como si el establecimiento fuera poco menos que un barco en alta mar; o habrá que exigir al proveedor que, además, forme a una persona de nuestro equipo humano para que pueda hacer los arreglos o el mantenimiento básico de una instalación; o habrá que proveerse de las piezas de repuesto más indispensables; o estudiar bien un calendario para el suministro y hacer un seguimiento frecuente del consumo, para no quedarse sin servicio en ningún momento.

El tiempo tiene también su efecto sobre el aprovisionamiento. Los establecimientos preparan servicios o cartas o eventos que tienen su momento, que están afectados por la temporalidad, o que precisamente se quiere que respondan a momentos especiales del

calendario. Tener esto en cuenta es importante porque si no hay una correcta planificación puede ocurrir que el establecimiento se quede sin un producto o servicio que necesita o que termine pagando por él un precio desproporcionado. Hay ejemplos tan conocidos y típicos como son el turrón y el champán en las épocas navideñas, pero que pueden extenderse a otras muchas cosas. Un buen planteamiento estratégico y una organización adecuada de los suministros permite aprovechar mejor las situaciones y establecer acuerdos racionales con los proveedores.

► EL PROVEEDOR, COMO UN SOCIO

A la hora de establecer la forma en la que un establecimiento turístico va a resolver el aprovisionamiento y suministro, hay que pensar en el proveedor como un "socio". El proveedor con sus productos y equipos participa del éxito o del fracaso de los servicios que presta el establecimiento, de su comportamiento en formación, mantenimiento, repuestos, y renovaciones va a depender el funcionamiento de los sistemas que hacen posible el servicio de alojamiento o restauración; la calidad de los productos que nos provee es la llave para la calidad de los platos que puede preparar la cocina y que se van a servir al cliente, su puntualidad y servicio determinarán la disponibilidad y la oferta del establecimiento, y por supuesto los precios van a influir en la rentabilidad. Ahora bien, como "socio" también tiene derecho a participar en los beneficios y eso lo hace mediante un justo precio del que se seguirán sus ganancias.



► CONCLUSIONES

En consecuencia, son una amplia variedad de factores, y no sólo el precio, los que influyen en la determinación de la forma más adecuada para la provisión de un establecimiento turístico: por tanto, las centrales de compras pueden ser útiles en determinadas circunstancias y en otras será necesario acudir a formas muy "personalizadas".

El aprovisionamiento debe obedecer a una política que sea coherente con el planteamiento del servicio que tenga para sus clientes, estar concebido y responder a las necesidades que de él se derivan, y contemplar el rango más amplio de sus necesidades, considerando la gran influencia que los suministradores y proveedores van a ejercer directa e indirectamente sobre la calidad, la eficiencia y la rentabilidad del establecimiento. ■