

Circuitos de control

Autor: Jorge M. Ramallo **Fecha:** 05-03-2009

Temática: Gestión

Nivel: N1- Gestores / Directores de Unidad de Negocio

Focus: General

Resumen: Reiteradas veces hemos comentado la importancia de la organización, la fijación de objetivos, y la planificación para llevar adelante una correcta estrategia que nos permita sobrellevar los momentos difíciles y el día a día. En este esquema de pensamiento y de gestión un punto muy importante para llevar adelante la dirección de la empresa, son los sistemas de control.

Reiteradas veces hemos comentado la importancia de la organización, la fijación de objetivos, y la planificación para llevar adelante una correcta estrategia que nos permita sobrellevar los momentos difíciles y el día a día.

En este esquema de pensamiento y de gestión un punto muy importante para llevar adelante la dirección de la empresa, son los sistemas de control.

Mantener un esquema de control basado en circuitos establecidos nos ayudará a fijar un sistema de trabajo donde cada función tenga su proceso y pueda ser controlada.

Cada integrante del equipo de trabajo, tendrá asignadas sus responsabilidades y especificadas sus obligaciones y responsabilidades, siguiendo un orden preestablecido, que además estará especificado en los manuales de procedimiento.

En este aspecto el resto de los componentes del equipo, circuitos y procesos mediante, conocerá por anticipado las acciones y se comportará de acuerdo a ellas.

La descripción de las tareas, obligaciones y responsabilidades de los empelados, nos ayudará a generar un ambiente previsible y controlable.

Como lo habíamos descrito en un artículo anterior, los manuales de procedimiento establecen las funciones que se cumplen en cada cargo para que cada miembro del equipo sepa que tiene que hacer para cumplir con su función.

También la estructura de la empresa necesita de conductos que lleven la información de una parte a otra de la misma. Los conductos por los cuales circula la información que permite la operatoria de la empresa se llaman circuitos.

El manual de procedimientos enseña como deben llevarse a cabo los procesos dentro de la organización, para que el encadenamiento de las distintas tareas lleven al cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada.

Podemos definir a **los circuitos** como la descripción de una sucesión de pasos o acciones que forman un procedimiento.

Mostrar el recorrido de las rutinas.

Confeccionar las normas relacionadas con los procedimientos.

Facilitar la revisión periódica de los procedimientos.

Modificar procedimientos cuando sea necesario.

Enumeración de los circuitos básicos de la empresa.

Operaciones relacionadas con las compras:

Circuito de compra de materia prima.

Circuito de compra de otros materiales.

Circuito de compras especiales. (Equipamiento por ejemplo).

Circuito de recepción de lo comprado.

Operaciones relacionadas con el proceso de elaboración:

Circuito de planeamiento del menú.

Circuito ejecución de cada una de las recetas.

Circuito de control.

Operaciones relacionadas con las ventas:

Circuito de ventas al contado, en el salón.
Circuito de ventas a domicilio.
Circuito de facturación.

Operaciones relacionadas con el personal:

Circuito de liquidación de haberes.
Circuito de pago de haberes.

Operaciones relacionadas con el control contable:

Circuito de registración y control de proveedores.
Circuito de registración de Caja y Bancos.
Circuito de registración contable en libros principales.

Con la guía del manual de organización y de procedimientos, cada persona tiene una visión clara de qué tareas le corresponden y cómo hacerlas. Con el tiempo, se transforma en un especialista en su tarea. Pero no conoce el procedimiento en su totalidad.

La persona que analiza, puede ver en una hoja de papel, de forma integral, todos los pasos que sigue un procedimiento:

Cómo abarca varios sectores y las personas que intervienen en el mismo, la documentación que se utiliza, etc.

De esta forma, puede darse cuenta si existen pasos de más, si faltan controles, si se está perdiendo tiempo en satisfacer los requerimientos del cliente o no se toma en cuenta al mejor proveedor para hacer las compras más ventajosas.

Este análisis y las posteriores correcciones de los procedimientos hacen a la empresa más eficiente para poder luchar en un mercado que es muy competitivo.

Como ejemplo de lo que menciono transcribo el circuito de compra que normalmente trato de establecer con mis clientes:

CIRCUITO DE COMPRA

La descripción del presente proceso comprende las autorizaciones, procedimientos y controles para la compra de bienes y servicios.

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS

- **Jefe de cocina**

Semanalmente procederá a completar el formulario **Requerimiento de Mercaderías**, el mismo deberá ser realizado de acuerdo a la revisión diaria de las materias primas en existencia y los productos semielaborados (**Inventario permanente área elaboración**) y las necesidades determinadas en función al Pronóstico de Ventas (**Informe estadístico sobre las proyecciones de ventas futuras**).

Inventario Permanente: diariamente se procederá a realizar un conteo físico de los insumos. Deberá volcarse en la planilla provista. (Ver Anexo)

El **Requerimiento de Mercaderías** deberá estar visado por el Encargado de Punto de Venta.

- **Encargado de Depósito Central (Centro de Producción)**

Procederá a la recepción de la **Planilla de Requerimiento de Mercaderías** remitida por los Jefes de Cocina.

Constatara la existencia de los insumos de acuerdo al **Inventario Permanente**, que deberá respetar el **Stock de Seguridad** establecido (Stock mínimo de existencia que será determinado por el gerente del área).

En función al pedido remitirá a las cocinas lo solicitado.

Deberá confeccionarse un remito interno para cada remisión de mercadería.

Asentará en el sistema la salida de mercaderías.

En el caso que la existencia resultante quedará bajo el stock de seguridad inmediatamente procederá a completar el **Pedido de Compra de Mercaderías**, el cual será remitido al Encargado de Compras con copia al Gerente.

- **Encargado de Compras**

Diariamente recibirá el **Pedido de Compra de Mercaderías**. Firmando el duplicado para constancia de Depósitos.

De acuerdo al **Estudio de Mercado de Proveedores** indicado, procederá a realizar los pedidos a los proveedores.

Para realizar los pedidos se confeccionará una **Planilla de Pedidos**, donde constará la comparación de ofertas de por lo menos dos proveedores.

Seleccionado el más conveniente en función de los parámetros fijados se emitirá la correspondiente **Orden de Compra**. (Se aplicará el procedimiento para emisión indicado en el software). Por duplicado.

Una vez emitida la **Orden de Compra**, se remitirá al proveedor una copia que deberá adjuntar a su remito o factura en el momento de la entrega de la mercadería.

Un ejemplar de la **Orden de Compra** se archivará en el legajo correspondiente.

El Encargado de Compras deberá indicar al proveedor el destino de las mercaderías y las condiciones de entrega.

El Encargado de Compras deberá prever que la entrega de mercaderías se realice en el horario estipulado según la normativa vigente.

Deberá exigir a los Encargados de los Depósitos, la entrega de los reportes diarios de recepción, donde consten las novedades producidas (**Orden de Compra** incompleta, o mercadería no recibida)

- **Encargado de Depósito Central (Centro de Producción)**

Diariamente se procederá con la recepción de los pedidos de los proveedores.

Para la recepción de la mercadería el Encargado deberán exigir la presentación del remito que acompaña a la mercadería y la correspondiente **Orden de Compra**.

NO SE RECIBIRÁ MERCADERÍAS SI NO TIENEN EMITIDA LA CORRESPONDIENTE ORDEN DE COMPRA.

Si el proveedor no remitiera el total de la mercadería fijada en la Orden de Compra, se procederá a recibir la misma, asentando en la Orden de Compra el faltante y cerrando la misma.

NO SE PERMITE LA PERMANENCIA DE ÓRDENES DE COMPRA ABIERTAS.

Para que el proveedor complete el pedido deberá solicitarse al Encargado de Compras la emisión de una nueva **Orden de Compras** por la diferencia.

NO SE RECIBIRÁ MERCADERÍAS FUERA DE LOS HORARIOS ESTIPULADOS Y QUE SERAN FIJADOS POR LA GERENCIA DE ACUERDO A LA OPERACIÓN.

Si el proveedor no cumpliera con la entrega de la mercadería en la fecha que estaba estipulado, el Encargado de Deposito, deberá informar fehacientemente al Encargado de Compras.

En el momento de la recepción de la mercadería, el Encargado de Deposito deberá realizar los controles administrativos y organolépticos correspondientes:

- Cantidad recibida.
- Estado.
- Temperatura (para los alimentos frescos y congelados).
- Peso.
- Calidad.
- Fecha de vencimiento.
- Inscripciones en los organismos de control.
- Etc.

En el caso que se produzca una devolución de mercadería debido al no cumplimiento por parte del proveedor de las condiciones exigidas para su recepción, se informará en forma fehaciente al Encargado de Compras, mediante el formulario de **Recepción de Mercaderías**.
Diariamente enviará al responsable administrativo la factura o remito y **la Orden de Compra**, completas con su firma y fecha de entrada de la mercadería para su carga en el sistema.

Inmediatamente después de recibida la mercadería y cumplidos los pasos administrativos descriptos, realizará el estibamiento de las materias primas y productos recibidos de acuerdo a la normativa interna, preservando en concepto de Primero entrada Primero salido, para el orden de almacenamiento en depósitos secos o refrigerados según corresponda.

Deberá tenerse cuidado en no perder la cadena de frío.
Deberá reportarse cualquier anomalía en el funcionamiento de los equipos de frío.

DESCRIPCION DE TAREAS

1. El responsable deberá controlar diariamente el stock de las mercaderías almacenadas.
2. Deberá realizar el Pedido de Compras en base a los stocks mínimos y máximos previamente estipulados.
3. Los pedidos de reposición deberán realizarse cuando se llegue al punto de pedido. La compra debe ser la necesaria para llegar al stock máximo. (Se proveerá el listado de stocks de seguridad)
4. El Pedido de Compras será confeccionado ante una necesidad de reposición en el depósito, quien deberá indicar stock mínimo y real del producto que solicita.
5. El Pedido de Compras será autorizado por el Encargado de Compras y se remitirá una copia al Gerente.
6. Los proveedores deberán realizar las entregas en los horarios estipulados.
7. Los Encargados de Deposito deberán, al recibir las mercaderías entregadas, controlar que el pedido coincida con la factura, Orden de Compra y productos decepcionados.
8. Deberán verificar que los productos sean almacenados en el depósito correspondiente.
9. En el supuesto de que las mercaderías recibidas no se ajusten al pedido realizado, estén en mal estado o deterioradas deberán ser devueltas. En este caso el Encargado de Depósitos dará aviso al Encargado de Compras y asentará en la Orden de Compra la causal de la devolución.
10. La recepción de la mercadería quedará conformada con la firma del Encargado de Deposito y el sello fechador de entrada de la mercadería.
11. Una vez conformadas serán enviadas al Responsable de Cargas de Facturas para su posterior carga en el sistema Tango Resto y actualización del stock.
12. Para la recepción de productos frescos se solicitará la colaboración del Cocinero.

- **Responsable de carga de facturas**

Diariamente recibirá del Encargado de Deposito las facturas o remitos de la mercadería recibida junto a su correspondiente **Orden de Compra** conformada.

Inmediatamente deberá proceder al ingreso al sistema de la información suministrada por las mismas para la actualización de los inventarios.

Finalizada la carga en el sistema enviará al Responsable de Tesorería, la factura, remito y **Orden de Compra** conformada para la confección del pago. La frecuencia de traspaso de información será determinada por la gerencia.

Deberá asentar en la documentación firma y fecha de la carga realizada.

- **Responsable de tesorería**

Con la periodicidad determinada por la gerencia, recibirá de parte del Responsable de carga de facturas, la factura, remito y **Orden de Compra** conformada.

Con la documentación recibida procederá a confeccionar el legajo de pago.

Deberá remitir a la gerencia los legajos, previo al pago a los proveedores, para que sean visados.

Una vez autorizados por el gerente y en las fechas determinadas por el se procederá a la confección de los cheques y el correspondiente efectivización del pago a los proveedores.

Los pagos no retirados por los proveedores quedaran en poder del **Responsable de Tesorería** hasta que se produzca el reclamo del pago. Deberá asimismo informar de esta situación al **Sub Gerente** una vez que se produzca el vencimiento del cheque.

Los cheques deben ser emitidos en todos los casos a la orden y "cruzados". Deberá entenderse que quizás algunas instrucciones difieran de acuerdo a la normativa fiscal de cada país.

Este ejemplo es base para la organización del sector de compras, que para una empresa gastronómica reviste una importancia singular. Aplicado ha resultado ser una fuente invaluable de control y seguimiento para las auditorías.

En una cadena de casinos en la que tuvimos la oportunidad de trabajar, las pérdidas en mercaderías eran sumamente notorias, los pedidos eran realizados al proveedor directamente desde el área de cocina y la recepción de la mercadería quedaba a cargo de personas del área de logística sin intervención de nadie más. Se recibía mercadería sin control alguno y las diferencias ante la auditoría realizada eran superiores al 20 %. En el lapso de algunos meses esa diferencia fue reducida a tan solo el 5 %, se trabajó con los responsables de las distintas áreas, se los capacitó y se les explicó el funcionamiento de este sencillo circuito.

Las normas de control fueron adoptadas y como resultado se suprimieron vías de acceso de la mercadería que no estaban dentro de la normativa y se dió intervención al sector de cocina para el control organoléptico de la mercadería.

Por otro lado, el sector administrativo pudo tener finalmente un control adecuado de las mismas, pudiendo auditar cada uno de los pasos y determinar en cada caso el responsable directo de las tareas.

Los circuitos y procesos constituyen una herramienta poderosa para el control y el funcionamiento de la gastronomía. Aceptar que los mismos, junto con otras medidas ayudan a desarrollar un trabajo organizado permitirá que las empresas sean más rentables.

Jorge M. Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina