

## El proceso de compras

**Autor:** Jorge M. Ramallo **Fecha:** 09-10-2008

**Temática:** Compras

**Nivel:** N2- Técnicos de Áreas Funcionales

**Focus:** General

**Resumen:** De acuerdo al esquema de planificación planteado en mis anteriores artículos, y de acuerdo a los objetivos de la empresa, el sector de compras es una de las áreas más importantes, estratégicamente hablando. Dentro de un circuito organizado como esquema de control de costos, se presenta como un punto débil que es necesario organizar para que cumpla con su cometido. Con el patrocinio de:



De acuerdo al esquema de planificación planteado en mis anteriores artículos, y de acuerdo a los objetivos de la empresa, el sector de compras es una de las áreas más importantes, estratégicamente hablando.

Dentro de un circuito organizado como esquema de control de costos, se presenta como un punto débil que es necesario organizar para que cumpla con su cometido.

En una definición formal, compras es el sector de la empresa que tiene como objetivo mantener el proceso productivo de la misma, adquiriendo las materias primas y productos de la mejor calidad y con las mejores condiciones de precio. En este sentido tiene como objetivos:

- Surtir los almacenes de Alimentos y Bebidas.
- Comprar a los precios más bajos sin afectar la calidad los mejores productos del mercado.
- Mantener los inventarios al nivel mas bajo posible, sin obstruir las necesidades de producción.
- Localizar y elegir los proveedores que suministren la mercadería.
- Mantener una buena comunicación con el departamento de Costos de Alimentos y Bebidas para estar al tanto de los resultados diarios de costos.

Si bien parece algo sencillo, comprar no es pedir y por lo tanto requiere de un trabajo continuo para evitar caer en los errores más comunes. Si analizamos el proceso diario y continuo podemos observar algunos de estos:

**Comprar de más:** partamos de la base de una economía estable para nuestro análisis, porque de la otra también puedo hablarles y con experiencia, pero estaría refiriéndome a una parcialidad. Como les decía, acumular mercadería por el solo hecho de ver mis depósitos llenos genera costos ocultos que a la larga terminan perjudicando nuestra rentabilidad, a saber:

- Mal uso: al existir en nuestros inventarios gran cantidad de productos hay una tendencia natural a su mal manejo. "Total hay mucho..."
- Costo de necesidad de espacio: si acumulo mercadería voy a necesitar de más espacio, de más frío, etc. En una ocasión me encontré con un cliente que alardeaba de su habilidad para comprar vinos, de sus grandes negocios al comprar en grandes cantidades a las bodegas por las condiciones de pago que le otorgaban. Efectivamente en algunas ocasiones esto sucedía, pero siguió comprando y naturalmente no tuvo más espacio para guardar sus vinos, por lo cual alquiló otro espacio para generar otro depósito. Al tiempo se percató que para mantenerlos adecuadamente necesitaba de una temperatura especial por lo cual lo refrigeró, y al tiempo también tuvo que contratar a una persona para mantener el orden de estos depósitos. Resultado, el costo de mantenimiento del stock superaba ampliamente la ganancia por algunas compras acertadas.
- Costo de personal: del ejemplo anterior surge que mantener un gran stock requiere de personal adicional.
- Costo financiero: no debemos olvidar que la mercadería es dinero inmovilizado, por lo mismo debe tenerse en cuenta su costo financiero.

**Comprar de menos:** Bueno aquí nos encontramos con la contracara de compras y una de las más peligrosas. El desconocimiento y la simplificación en el análisis de este punto pueden resultar en situaciones que realmente nos perjudiquen.

- Compra de emergencia: si no tenemos desarrollado un stock que nos permita desenvolvemos en la operación diaria, se generaran pedidos de urgencia que terminaran por destruir el principio de control de costos, debido a que estas compras urgentes nunca cumplirán con las condiciones que hemos establecido en nuestras recetas. En resumen si realizamos compras de emergencia por haber pedido menos, terminaremos comprando a precios y calidades que no son las planificadas.
- Perdida de clientes: ¿cuánto cuesta un cliente? La respuesta es sin número... Arriesgarnos a perder un cliente puede resultar sumamente costoso. Todos sabemos el efecto multiplicador que tiene un cliente disconforme, no podemos correr el riesgo de tener que decir a un cliente que de eso NO HAY. Cuando establecimos el menú de nuestro negocio generamos un compromiso con nuestro cliente, le hicimos una promesa. Promesa que no cumplimos.

Por esto es que debemos desarrollar un proceso que permita cumplir con el objetivo propuesto. Es de gran importancia contar con un departamento de compras debidamente preparado, es decir que el personal, conozca las técnicas modernas de compra y se haga responsable de llevarlos a cabo.

Debe tenerse en cuenta que cuando compras logra reducir \$1.- en el precio de algún producto, produce una utilidad directa de \$1.-

Solamente un programa de compras organizado de la mejor manera posible puede ayudar a lograr los mejores resultados económicos posibles.

Veamos entonces como desarrollar este proceso:

#### **Requerimiento de mercaderías.**

El pedido de mercaderías le corresponde a jefe de cada sector, según el caso será el jefe de cocina, el jefe de barras, etc. Este pedido debe estar realizado con la mayor responsabilidad posible y por lo mismo es recomendable que se realice en una "Planilla de requerimientos" o similar, con la firma del responsable. Siempre suele suceder que cuando preguntamos quien fue el que pidió tal o cual cosa, o quien se olvidó de algo, nunca aparece el responsable.

El requerimiento de mercaderías debe ser realizado de forma tal de observar algunos recaudos, en base a:

- Stock permanente: recomiendo ampliamente el mantener un inventario permanente, al menos del sector de elaboración. Es decir, un conteo físico diario de las existencias disponibles en el sector. Se que para algunos sonará como demasiado complicado, pero los resultados son excelentes. Si por la índole de la empresa esto fuera muy engorroso, les sugiero usar el método de toma de inventario ABC, donde ordenaremos los productos por su valor unitario. Es decir, dentro de los productos A tendremos 20 o 30 artículos de alto valor individual. En el grupo B, los de valor intermedio y los C los de bajo valor individual. Con lo cual, diariamente podremos controlar los productos A, semanalmente los B y mensualmente los C. Es un método práctico que ayuda a nuestro cometido.
- Menú/Receta Standard: naturalmente para realizar el requerimiento, deberemos tener en cuenta el menú de nuestro establecimiento y las recetas de cada uno de los platos con su correspondiente factor de corrección. Parece ser obvio, pero si hay algo que he aprendido estos años en la actividad es que no hay nada obvio. Los pedidos de mercadería deben tener en cuenta lo programado y no los deseos y hasta caprichos de quien lo solicita.
- Pronóstico de ventas: siempre recomiendo el generar una historia del negocio, es decir, guardar las estadísticas de movimiento, para visualizar, platos más vendidos, salida de productos por temporada, etc. Esto nos permitirá realizar una proyección de nuestras ventas futuras.

Una vez realizado el requerimiento, el mismo será derivado al depósito para que sea enviada la mercadería solicitada. En este punto debe aclararse que en el depósito es recomendable que se maneje un Stock de seguridad o stock mínimo. Lo cual significa el mantener una cantidad mínima de materia prima que permita el normal desarrollo de las actividades. Esto naturalmente dependerá de varios factores, como capacidad de abastecimiento, zona geográfica (En Argentina algunos emprendimientos turísticos en la Patagonia, reciben proveedores solo una vez por mes). El mantenimiento de un stock de seguridad ayuda a normalizar el proceso de compras ya que solo habrá que mantener estables los niveles establecidos y no habrá sobresaltos salvo para situaciones especiales.

El depósito entregará, entonces, la mercadería solicitada por producción y disparará el pedido a compras cuando sus niveles así lo requieran.

Por su lado, compras deberá cumplir con algunos requisitos importantes a los efectos de seguir con el proceso de control y hacer más eficiente la gestión:

- Ficha estándar de producto: esta ficha debe ser realizada en conjunto con la cocina y establecida de acuerdo a la materia prima que se use en la confección de las recetas. En ella se establecerá el tipo de producto que debemos comprar normalmente codificado a los efectos de asegurarnos la estandarización del plato y los costos determinados. Características tales como clase, calidad, tipo, peso promedio, diámetro, color, presentación, etc. Nos aseguraran que las recetas no tendrán variación. Como ejemplo, simplemente pregúntense que recibirían si solo levantaran el teléfono para hablar con el proveedor y le pidieran un cajón de tomates para mañana. Cuantas variedades existen y son comercializadas habitualmente....
- Estudio de mercado de proveedores: en varios libros que he consultado me encontré con la aseveración de lo necesario que era el tener para la compra seleccionada, más de dos o tres proveedores por producto. De tal manera que todos ellos sepan que están compitiendo para la venta, mejorando entonces:
  - La calidad.
  - El precio.
  - Las condiciones de pago.
  - Asegurando las oportunidades.
  - El abastecimiento.
  - La cantidad.
- Notas de pedido u Orden de compra: documento indispensable para el control, asegura que lo que se solicitó y acordó se cumpla en el momento de la recepción de la mercadería. En este documento emitido por duplicado o triplicado se establecerá el producto, cantidad, precio, la calidad, presentación, condiciones de entrega, embalaje, condiciones de pago, etc. Si entonces, siguiendo los procedimientos administrativos, el que compra no es el mismo que recibe (esto nos ayudará a asegurarnos que el encargado de compras no sea el que tiene el mejor coche.....). Como decía quien recibe la mercadería con la nota de pedido en la mano corrobora que lo recibido coincida en un todo con lo solicitado.
- Recepción de mercadería: generalmente dependiendo del area de compras, recepción de mercaderías deberá cumplir con ciertos controles para asegurarse de las condiciones pactadas:
  - Control fisco del producto, corroborando cantidad, calidad, precio, temperatura, peso, fecha de vencimiento y para los productos elaborados inscripciones en los organismos de control.
  - Control administrativo: como lo mencione comparación entre el remito o factura contra la orden de compra y además si el proceso no termina volcando la misma en un sistema de software, control algebraico de la factura revisando todas las cuentas matemáticas de la misma.
  - Registración: todo lo recibido debe registrarse en la Planilla de recepción de mercadería.

Una vez cumplido con este proceso se procederá al estibamiento del producto de manera tal de cumplir con el axioma de primero entrado-primero salido, para evitar perdidas por almacenamiento inadecuado. Además, claro está, el mantener en todo momento la cadena de frío para los alimentos que así lo requieran.

En este sentido debemos pensar en los almacenes como verdaderos bancos y en la mercadería como dinero en efectivo. Entonces, si posee una habitación llena de dinero, ¿cómo hará para cuidarla? La respuesta le indicará como debe controlarse el depósito.

Reglas para la recepción:

1. Prepárese para recibir adecuadamente.
2. Verifique toda la mercadería recibida.
3. Pese los artículos por separado.
4. Chequee el pedido.
5. Compruebe las etiquetas.
6. Verifique la calidad.
7. Almacene rápidamente.

El proceso de compras es contínuo, estratégico y apasionante si se realiza profesionalmente. Se requiere de personas honestas y con normas éticas para evitar situaciones no deseadas. En todo momento deben seguirse los procedimientos y los controles establecidos para evitar incurrir en costos.

Finalmente para reducir los costos del inventario:

Mantenga una cantidad pequeña en el inventario, esto se logra pidiendo más seguido, intente trasladar el costo del mantenimiento del stock a su proveedor.

Asegurese que los niveles de stock mínimo sean los correctos; periódicamente revise estos niveles.

Reduzca la variedad del inventario. En mis clases, siempre repito la importancia de tratar de manejarse con la menor cantidad de productos y la habilidad del jefe de cocina que logra platos con poca variedad.

No acepte ofrecimientos de compras especiales de sus proveedores, sea usted quien maneje su inventario.

Jorge Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina