

# INFORMES FASE I



## INFORME SOBRE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE WEST HEAVEN BAY

# ÍNDICE

- 1. RESUMEN EJECUTIVO**
- 2. PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE COMPRA**
- 3. CONTROL DE PEDIDOS Y RECEPCIONES**
- 4. CONTROL DE PRECIOS**
- 5. SISTEMA DE ALMACENAMIENTO**
- 6. EVALUACIÓN DE LOS RATIOS DE COMPRA**
- 7. OPORTUNIDADES DE ACUERDOS CON PROVEEDORES**
- 8. PUNTOS CRÍTICOS DETECTADOS**
- 9. RECOMENDACIONES DE MEJORA**
- 10. TABLA CALENDARIZADA DE MEJORAS**
- 11. ANEXOS**
  - 11.1. ANEXO A: PLANTILLA DE PEDIDOS**
  - 11.2. ANEXO B: HOJA DE CONTROL DE MERCANCÍAS**
  - 11.3. ANEXO C: CHECKLIST DE CONTROL DE CALIDAD EN RECEPCION**
  - 11.4. ANEXO D: CHECKLIST DE ALMACENES Y STOCKS**
  - 11.5. ANEXO E: CHECKLIST DE ALMACENES E INVENTARIOS**
  - 11.6. ANEXO F: GUIA PARA LA MEJORA EN LAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE COMPRAS**
  - 11.7. ANEXO G: FUNCIONES DEL PUESTO DE RESPONSABLE DE COMPRAS**

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

En este informe se analizará con detalle los procedimientos actuales de determinación de necesidades, adquisición de materias primas, selección de proveedores y control de precios, recepción de pedidos y de almacenamiento y conservación.

Del mismo modo se evaluarán las posibilidades de acuerdo que pudieran existir con proveedores y el alcance de dichos acuerdos.

Por último, se explicitarán cuáles son los puntos críticos detectados, las opciones de mejora que se han considerado y un posible calendario de aplicación de las mismas.

Se ha identificado un ratio de compras del 45,5% para el restaurante, significativamente superior al benchmark del sector (25-35%), lo que representa una oportunidad de mejora de aproximadamente 100000-200,000€ anuales en costes de materias primas.

## **2. PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE COMPRA**

El actual sistema de compras resulta confuso y poco práctico:

Consiste en que diversas personas (fundamentalmente Magda y Bjor, pero con intervenciones también de Nele y otro personal de cocina con carácter puntual) determinan las necesidades de productos necesarios y realizan el pedido por diversas vías.

- Rellenando las hojas habilitadas para ello
- Enviando WhatsApp a Jessy por diversos grupos
- En ocasiones por palabra (en casos excepcionales y por rotura de stock)

Jessy recibe todos esos pedidos, los unifica y clarifica si es necesario y realiza los pedidos a los proveedores, generalmente a través de WhatsApp.

Como es normal, Jessy no conoce que proveedor es mejor, que productos o precios tiene ya que no es su labor específica ni tiene tiempo entre todas sus otras ocupaciones para realizar esa labor.

No se entrega a cocina resumen del pedido final realizado a cada proveedor en cocina de manera que cuando el proveedor llega el control (realizado por Magda, la mayoría de las veces) debe limitarse a verificar que las cantidades que se han suministrado coinciden con el albarán sin tener información del precio acordado o las cantidades solicitadas.

A esto se suma que al no estar formado ninguno de los componentes del equipo de cocina para esta labor y no existir un horario de entrega de mercancías muchas veces el proveedor llega en medio del servicio por lo que o bien Magda debe abandonar el pase para ir a revisarlo o bien lo recibe alguien que no conoce el procedimiento ni lo que debe verificarse de manera clara.

Dadas las dificultades de almacenamiento y la no existencia de patrones claros de colocación en las cámaras y los estantes las cosas permanecen durante largos periodos sin colocar en su sitio lo que hace que en muchas ocasiones se pierda la cadena de frío y en la mayoría de los casos haga que los productos acaben

colocados en lugares en los que resulta difícil encontrarlos en momentos de alta ocupación. Esto se ve empeorado con la ya señalada hora de entrega de manera que si el proveedor llega en medio de un servicio las cosas permanecen en la zona de recepción hasta que dicho servicio termina.

### **3. CONTROL DE PEDIDOS Y RECEPCIONES**

En la actualidad el control de los pedidos y de las recepciones, como ya se ha adelantado, es difuso y deficiente.

Respecto de los pedidos no existe una planificación mensual ni un control de los proveedores mas adecuados, no se planifican las entregas para optimizar su control (tanto en dias como en horas), no existe un registro de pedidos que detalle las cantidades solicitadas para poder tener un histórico que permita la realización de estimaciones ajustadas.

Se nos informa que muchos proveedores no confirman el envío de los productos o cantidades solicitadas de manera que esa eventualidad solo se detecta en el momento de la recepción o incluso en el momento de necesitarlo.

Respecto de la recepción, esta se realiza, hasta donde conocemos, sin que exista un documento de control interno de cantidades solicitadas ni de precios. Esto hace que no se pueda controlar sino si las cantidades que se entregan coinciden con el albarán, pero no si estas se ajustan a lo solicitado o no, si el pedido es completo (no faltan productos que se pidiesen y que no fuesen entregados) o si se están cobrando al precio que se pidió.

La zona de recepción no es adecuada y se encuentra atrabancada con diversos elementos que entorpecen la revisión, no existe pesa por lo que no puede comprobarse que las cantidades coinciden con lo expresado en el albarán cuando el producto es a granel.

Como ya hemos dicho muchas veces se reciben los productos en la hora del servicio y muchas veces coincidiendo en el día que se tiene un evento lo que hace muy difícil poder llevar una supervisión detallada de las entregas y procedes a su correcto almacenamiento desde el mismo momento de la entrega.

#### **4. CONTROL DE PRECIOS**

Por lo que se ha podido comprobar en nuestras evaluaciones, si bien existen listados de precios de algunos proveedores no existe un sistema definido para que estas listas sean evaluadas con carácter periódico ni se solicitan de manera frecuente.

De mismo modo tampoco se tiene constancia de que se verifique que los albaranes coincidan con los precios de las listas ni de que existan acuerdos por escrito que determinen los precios concertados, las formas, días y horas de entrega ni los acuerdos alcanzados con cada uno de los proveedores.

Tampoco que se conozca existe un fichero de proveedores con los datos de contacto, los productos que ofrecen y sus calidades y un histórico de los acuerdos alcanzados con los mismos que facilite la toma de decisiones y la entrega de la responsabilidad de la realización de la función de compras a otro trabajador.

## 5. SISTEMA DE ALMACENAMIENTO

Tampoco existe una organización clara del almacenamiento.

Debe señalarse que hay una evidente carencia de capacidad de frío positivo y negativo lo que dificulta aún más el almacenamiento de forma eficiente.

El almacenamiento de productos secos se realiza en un pasillo estrecho con poco margen de movimiento esto se dificulta en ocasiones aun mas dado que se colocan en el suelo productos que se han recibido.

No existe o no se mantiene adecuadamente una distribución por productos y secciones y estas no se encuentran etiquetadas por lo que es fácil poder encontrar productos similares en distintas ubicaciones. Los estantes al existir una importante necesidad de espacio son muy estrechos en su verticalidad lo que impide verificar que productos se encuentran en las líneas interiores.

No parece existir un sistema LIFO implantado que es el adecuado para este tipo de productos, ello hace que algunos envases puedan encontrarse en la parte posterior teniendo una fecha de caducidad más próxima mientras que los de delante de ficha mas reviente son mas accesibles por lo que se consumaran primero.

La cámara de frío positivo es pequeña para las necesidades existentes y se encuentra desorganizada sin que exista una conveniente separación entre tipos de productos y sin que se perciba de manera clara las secciones para que todo el personal pueda encontrar de manera clara los elementos necesarios en medio del servicio de manera eficiente. Además, esta cámara se usa también para mantener un sobre stock de bebidas que ocupa espacio y no para ser necesario.

Esta carencia también dificulta la descongelación de productos en frío positivo. Por último, al tener los estantes también muy juntos existe una acumulación de productos que dificulta de manera extrema un adecuado uso de los productos almacenados y la determinación de las necesidades de compras.

Existen dos cámaras de frío negativo, pero ambas adolecen de las mismas carencias que los demás espacios ya descritos. Una contiene los productos utilizados para el desayuno y otra para los productos del resto de servicios. Ambas cuentan con productos apilados y difícilmente distinguibles en un vistazo lo que genera como ya se ha relatado para los demás espacios dificultades durante el servicio y a la hora de realizar un pedido en condiciones adecuadas.

En las cámaras de congelación de la cocina también existen cantidades variables de los helados que podrían almacenarse en congeladores del proveedor que se ubicaran en otras ubicaciones lo que liberaría espacio dentro de las cámaras.

Existe un almacén para bebidas que se encuentra bajo llave y que sirve también para el almacenaje de diversos elementos de servicio, en nuestra opinión, este almacén puede reorganizarse reduciendo el estocaje de bebidas y enviando muchos de los elementos de servicio al almacén situado en la zona de recepción de los apartamentos. Esto permitiría una mejor distribución de los elementos secos facilitando su control y su aprovisionamiento a cocina durante el servicio.

## **6. SISTEMAS DE CONTROL DE STOCKS**

No existe un sistema de control de stocks, los productos almacenados solo son controlados visualmente en el momento de la realización de pedidos. Hay diversos productos de los que se almacenan cantidades excesivas y otros que tienen roturas de stock durante el servicio que hacen necesario.

Tampoco existe un escandallo que permita conocer las salidas de producto en función de las ventas y las estimaciones de compra por lo tanto se hacen de forma que esta case con el consumo.

Al no llevarse un control histórico de ventas tampoco se puede realizar proyecciones sobre las compras para poder llevar a cabo unas compras estandarizadas por periodos semanales o mensuales y luego verificar desviaciones sobre el mismo.

## 7. EVALUACIÓN DE LOS RATIOS DE COMPRA

Partimos de los datos que se nos han facilitado a día 11 de marzo de 2026 que se resumen en la siguiente cuenta de pérdidas y ganancias:

FERGLOBAL, S.L.	
Usuario: JosepJM	
Listado de cuentas anuales (Pérdidas y Ganancias)	
Ejercicio: 2025, Periodo: Enero-Diciembre (Euros)	
<b>(Debe) Haber</b>	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	2.483.855,95
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00
4. Aprovisionamientos.	-1.420.797,10
5. Otros ingresos de explotación.	0,00
6. Gastos de personal.	-713.967,34
7. Otros gastos de explotación.	-248.162,61
8. Amortización del inmovilizado.	-33.729,40
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	3.652,50
10. Excesos de provisiones.	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	0,00
12. Otros resultados	56.261,59
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3+4+5+6+7+8+	127.113,59

Como puede verse, las ventas totales de la empresa Ferglobal S.L. ascienden a 2.483.855,95€.

Si los aprovisionamientos ascienden 1.420.797.1 € nos encontramos entonces con un ratio del 57,2%. Este es un ratio muy alto y fuera de todos los Benchmarks del sector.

En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que esta empresa comparte dos actividades diferentes: una es la actividad de restaurante y otra la actividad de venta y distribución de pescado.

De los datos que pueden extraerse del documento titulado “99 Margen de beneficios mensual 2025” (cuya última modificación es de 1/3/2026) puede observarse que la cifra de ventas del restaurante como actividad individual es de 1.594.182,94 € para lo que se señala una compra de mercancías total de 726.079,56€ esto representa por tanto para el restaurante un 45,5% de ratio de compras lo cual está aun fuera del benchmark del sector, pero mejora respecto de la cifra global.

Siendo así y pese a no tener aun números desglosados para la actividad de distribución y venta de pescado podemos inferir que mediante una resta llegamos a la siguiente conclusión:

Si las ventas totales fueron 2.483.855,95€ y las del restaurante ascienden a 1.594.182,94 € nos queda que las ventas totales de la actividad de venta y distribución del pescado tuvo unas ventas anuales de 889.773,01 €.

Si las compras totales fueron 1.420.797.1 € de las cuales 726.079,56 € fueron del restaurante quedan unas compras para Lobsterfish de 694.717,54 esto nos da una ratio del 78% que tambien es un poco alto para el benchmark del sector de la distribución.

## **8. OPORTUNIDADES DE ACUERDOS CON PROVEEDORES**

Existen oportunidades para ser exploradas al menos en los siguientes campos:

- Empresa distribuidora de helados
- Empresa distribuidora de bebida blanca
- Empresa distribuidora de vino
- Empresa de refrescos
- Empresa de cerveza
- Empresa Eléctrica
- Empresa de Gas

## 9. PUNTOS CRÍTICOS DETECTADOS

### 9.1. EN EL PROCESO DE COMPRA

Prioridad	Punto Crítico	Impacto
● Alta	Sin sistema de control	No existe inventario de entradas/salida
● Alta	Sin escandallos	No se puede calcular el consumo teórico vs real
● Media	Sobre stock y roturas	Desequilibrio en niveles de inventario
● Media	Sin histórico de ventas frente a compras	Dificultad para realizar previsiones de compras

### 9.2. EN EL CONTROL DE RECEPCIONES

Prioridad	Punto Crítico	Impacto
● Alta	Sin documento de control	No se contraste albarán con pedido original
● Alta	Horarios de entrega inadecuados	Entregas durante el servicio dificultan el control
● Media	Falta de formación para verificar entregas	Si no verifica Magda verifica alguien que puede no tener formación
● Media	Sin báscula	No se puede verificar peso de productos a granel

### 9.3. ALMACENAMIENTO

Prioridad	Punto Crítico	Impacto
● <u>Muy Alta</u>	Rotura de la cadena de frio	Productos permanecen sin refrigerar por falta de tiempo para recibirlos
● Alta	Capacidad insuficiente	Falta de espacio en cámaras frio positivo y negativo
● Alta	Desorganización	Sin sistema FIFO ni etiquetado de secciones
● Media	Dificultad de acceso a los estantes	Muy juntos dificultan localizar productos

### 9.4. EN EL CONTROL DE STOCKS

Prioridad	Punto Crítico	Impacto
● Alta	Falta centralización de pedidos	Múltiples personas realizan pedidos sin coordinación
● Alta	Ausencia de criterios de Selección	No se evalúan proveedores ni se comparan precios
● Alta	Sin responsable definido	Jessy gestiona pedidos sin formación específica
● Media	Comunicación Informal	Pedidos por WhatsApp sin registro formal

## 9.5. RENTABILIDAD

Prioridad	Punto Crítico	Impacto
● <b>Muy Alta</b>	Ratio de compras elevado	45,5% vs 25-35% benchmark (perdida estimada 215-247KE)
● <b>Alta</b>	Sin control de mermas	No se registra ni analiza el desperdicio
● <b>Media</b>	Precios no optimizados	Falta negociación y comparación de tarifas

## 10. TABLA CALENDARIZADA DE MEJORAS

Se presenta a continuación una planificación calendarizada de las medidas a desarrollar:

### ● **ALTA (Inmediato - Primer mes y medio):**

1. Da al/los responsable/s de compras formación específica
2. Implementar un sistema de pedidos estandarizado con formato unificado y registro histórico
3. Establecer horarios de recepción de mercancías (8:00-12:00h) fuera del servicio
4. Crear fichero de proveedores con datos de contacto, productos, precios y condiciones

5. Instalar balanza en zona de recepción para control de pesos
6. Implementar sistema FIFO en todas las zonas de almacenamiento
7. Etiquetar secciones de almacén para facilitar la localización de productos

● **MEDIA (Corto plazo - antes de 6 meses):**

1. Negociar acuerdos marco con los principales proveedores (helados, bebidas, vinos)
2. Implementar software de gestión de inventario con control de stocks y alertas de reposición
3. Desarrollar escandallos de todos los platos del menú
4. Establecer sistema de control de mermas con registro diario
5. Ampliar capacidad de frío positivo o reubicar stock de bebidas
6. Formar al personal de cocina en gestión de stocks y control de porciones

● **BAJA (Medio plazo - antes del fin del primer año):**

1. Integrar sistema de gestión coordinado con TPV para control automático de consumos
2. Implementar análisis de datos para previsión de demanda y optimización de compras

3. Implementar sistema de máximos y mínimos de productos por temporada basado en datos históricos
4. Renegociar contratos de suministros (luz, gas) con tarifas específicas
5. Alcanzar ratio de compras objetivo del 30-32% (ahorro estimado 100-200K€ anuales)

## 11. ANEXOS

### 11.1. ANEXO A: PLANTILLA DE PEDIDOS

Fecha de pedido*	_____	Proveedor*	_____
Persona que realiza el pedido*	_____	Teléfono contacto	_____
Fecha de entrega solicitada*	_____	Hora de entrega*	_____
Lugar de entrega*	Cocina / Almacen / Otro: _____	Urgente	SI / NO

N	Producto*	Cantidad*	Unidad*	PVP Unit.	Total	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
				<b>TOTAL:</b>	_____	

Firma solicitante	_____	Fecha	_____
Firma autorización (si >500€)	_____	Fecha	_____

## **Instrucciones de uso**

- Rellenar todos los campos obligatorios antes de enviar el pedido
- Enviar el pedido con al menos 24 horas de antelación a la fecha de entrega deseada
- Conservar una copia del pedido para contrastar con el albarán de entrega
- Cualquier modificación al pedido debe comunicarse por escrito al proveedor
- En caso de urgencia, marcar claramente y justificar el motivo



## **Criterios de rechazo**

La mercancía debe ser rechazada en los siguientes casos:

1. Productos con fecha de caducidad vencida o próxima (menos de 3 días)
2. Envases abiertos, deteriorados o con signos de manipulación
3. Temperatura de transporte incorrecta (frio: 0-4C, congelado: -18C)
4. Cantidades que no coincidan con el pedido (diferencia > 10%)
5. Productos que no correspondan con la especificación del pedido
6. Ausencia de etiquetado o información obligatoria

## **Procedimiento en caso de incidencia**

1. Documentar la incidencia en el campo correspondiente
2. Fotografiar el producto defectuoso
3. Notificar inmediatamente al proveedor
4. Separar el producto afectado del resto
5. Registrar la incidencia en el libro de incidencias

## 11.3. ANEXO C: CHECKLIST DE CONTROL DE CALIDAD EN RECEPCION

### Checklist General

Ítem	SI	NO	N/A
El vehículo de transporte está limpio y en buenas condiciones	0	0	0
La temperatura del vehículo es la adecuada	0	0	0
El personal de transporte utiliza equipamiento de protección	0	0	0
Los productos llegan en el plazo acordado	0	0	0
El albarán coincide con el pedido realizado	0	0	0

### Checklist productos frescos

Ítem	SI	NO	N/A
Aspecto fresco y sin signos de deterioro	0	0	0
Olor característico sin aromas anómalos	0	0	0
Temperatura de entrega correcta (0-4C)	0	0	0
Fecha de caducidad o consumo preferente visible	0	0	0
Embalaje intacto y adecuado	0	0	0

## Checklist productos congelados

Ítem	SI	NO	N/A
Productos completamente congelados (sin descongelación parcial)	0	0	0
Sin acumulación excesiva de hielo	0	0	0
Temperatura de entrega correcta (-18C o inferior)	0	0	0
Envases sin roturas ni perforaciones	0	0	0
Fecha de caducidad visible y vigente	0	0	0

## Checklist productos secos

Ítem	SI	NO	N/A
Envases sin abolladuras ni danos	0	0	0
Precinto intacto en productos envasados	0	0	0
Fecha de caducidad o consumo preferente visible	0	0	0
Sin signos de humedad o plagas	0	0	0
Etiquetado completo con información nutricional	0	0	0

## 11.4. ANEXO D: CHECKLIST DE ALMACENES E INVENTARIOS

### Datos de control

Campo	Información
Fecha	_____
Responsable	_____
Turno	Mañana/Tarde/Noche
Tipo de revisión	Diaria/Semanal/Mensual

### Control diario de almacén (obligatorio)

Ítem	SI	NO	Observaciones
<b>Temperaturas de conservación</b>			
Cámara frigorífica positiva (0-4°C)	0	0	Temp____°C
Cámara frigorífica negativa (-18 <sup>a</sup> )	0	0	Temp____°C
Almacén de secos (<20°C, humedad <60%)	0	0	Temp____°C
<b>Control de caducidades (FIFO)</b>			
Productos próximos a caducar (<3 días) identificados	0	0	
Productos caducados retirados y registrados	0	0	
Rotación FIFO correcta (antiguos adelante)	0	0	



Zona/Producto	Stock Físico	Stock Teórico	Diferencia	Valor Estimado
<b>Carnes Frescas</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
<b>Lácteos y huevos</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
<b>Frutas y verduras</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
_____				
<b>Congelados</b>				
_____				
_____				
_____				

Zona/Producto	Stock Físico	Stock Teórico	Diferencia	Valor Estimado
<b>Alimentos secos</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
_____				
<b>Bebidas</b>				
_____				
_____				
_____				
<b>Productos de Limpieza</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				

## Registro de incidencias

Fecha	Problema (R/CP/CV/D/ROT/Otra)*	Producto	Acción tomada	Firma del responsable
	_____			
	_____			
	_____			
	_____			
	_____			

\*Leyenda:

- R=Rotura de Stock
- CP= Caducidad Próxima
- CV=Caducidad Vencida
- D=Deterioro
- Rot=Rotura
- Otra=escribir

## 11.5. ANEXO E: CHECKLIST DE GESTION DE COMPRAS Y STOCKS

### Previsiones y stocks

Ítem	SI	NO	Detalle
¿Existe stock suficiente de todo para el servicio de hoy?	0	0	
Si hay evento en los tres próximos días ¿se ha revisado el menú y realizado pedido?	0	0	
¿Se a revisado el histórico de ventas de la semana anterior para hacer los pedidos?	0	0	
¿Existen productos del “stock de seguridad” por debajo del mínimo?	0	0	
¿Se ha comunicado alguna necesidad especial?	0	0	

### Selección de proveedores (una vez al mes)

Ítem	SI	NO	Detalle
Nombre del proveedor_____			
¿Existe stock suficiente de todo para el servicio de hoy?	0	0	
¿Se ha comparado precios con alternativa?	0	0	
¿El proveedor cumple los estándares de calidad homologados?	0	0	
¿Es el proveedor más económico para este volumen?	0	0	
¿El horario de entrega del proveedor se ajusta a nuestro horario de recepción (9:00-11:00h)?	0	0	

## Seguimiento de acciones post-pedido (mensual)

Ítem	SI	NO	Acción correctiva
¿los proveedores Confirma de manera regular fecha hora de entrega ?	0	0	
¿los proveedores pasan de manera satisfactoria los procesos de comprobación (peso, cantidades, calidades...)?	0	0	
¿se recibe y utiliza copia de pedido para contrastar con el albarán?	0	0	
¿Recibe siempre personal formado en recepción de mercancías?	0	0	

## Auditoría interna (bimensual)

Indicador	Objetivo	Real	Cumple
Pedidos con confirmación del proveedor	75%	____%	0 X
Pedidos entregados en horario acordado	>75%	____%	0 X
Errores en cantidades pedidas	<5%	____%	0 X
Pedidos urgentes (imprevistos)	<10%	____%	0 X
Diferencia precio pedio vs albarán	>2%	____%	0 X

## **11.6. ANEXO F: GUIA PARA LA MEJORA EN LAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE COMPRAS**

### **11.6.1. SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

#### **11.6.1.1. CRITERIOS DE EVALUACION**

- Calidad y consistencia de los productos
- Precio competitivo y condiciones de pago
- Puntualidad en las entregas
- Certificaciones alimentarias (ISO, BRC, IFS)
- Capacidad de respuesta ante pedidos urgentes
- Servicio de atención al cliente

#### **11.6.1.2. HOMOLOGACION DE PROVEEDORES**

Establecer un proceso formal de homologación que incluya:

- Solicitud de documentación: certificados, seguros, registros sanitarios
- Evaluación inicial: visita a instalaciones si es necesario
- Periodo de prueba: 1-3 meses con pedidos de bajo volumen
- Evaluación continua: revisión trimestral de indicadores

## 11.6.2. NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

### 11.6.2.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

- Conocer el mercado: investigar precios de la competencia
- Consolidar volumen: centralizar compras para obtener mejores descuentos
- Establecer contratos marco: fijar precios y condiciones a largo plazo
- Negociar plazos de pago: ampliar de 30 a 60-90 días cuando sea posible
- Solicitar extras: formación, material promocional, equipamiento

### 11.6.2.2. MARCO DE TRABAJO PARA ACUERDOS COMERCIALES

Tipo de acuerdo	Beneficio esperado	Plazo ideal
Contrato marco	Precios fijos durante 6-12 meses	Anual
Descuento por volumen	5-15% según volumen mensual	Mensual
Exclusividad	Descuento adicional del 5-10%	Anual
Consignación	Pago solo al consumir	Continuo

## 11.6.3. PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

### 11.6.3.1.FRECUENCIA DE PEDIDOS PROPUESTA

Tipo de producto	Frecuencia	Observaciones
<b>Pescado y marisco fresco</b>	Diaria	Pedido antes de las 18h para día siguiente
<b>Carne fresca</b>	2-3 veces/semana	Según volumen de reservas
<b>Frutas y verduras</b>	2-3 veces/semana	Priorizar producto de temporada
<b>Lácteos y huevos</b>	Semanal	Verificar fechas de caducidad
<b>Productos secos</b>	Quincenal/Mensual	Aprovechar ofertas por volumen
<b>Bebidas</b>	Semanal	Según nivel de stock

### 11.6.3.2. CONTROL DE STOCKS

- Establecer stock mínimo y máximo para cada producto
- Implementar sistema de alertas automáticas de reposición
- Realizar inventarios periódicos (semanal para perecederos, mensual para secos)
- Analizar rotación de productos (ABC: Alto, Medio, Bajo movimiento)

### 11.6.3.3. INDICADORES CLAVE (KPIs)

Indicador	Formula	Objetivo
<b>Ratio de compras</b>	$(\text{Compras} / \text{Ventas}) \times 100$	25-32%
<b>Coste por cubierto</b>	Compras / Numero de cubiertos	Benchmark sectorial
<b>Rotación de stock</b>	Coste ventas / Stock medio	>12 anual
<b>Mermas totales</b>	$(\text{Mermas} / \text{Compras}) \times 100$	<3%
<b>Pedidos puntuales</b>	$(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total}) \times 100$	>95%

## **11.7. ANEXO G: FUNCIONES DEL PUESTO DE RESPONSABLE DE COMPRAS**

### **11.7.1. FUNCIONES GENERALES**

#### **Planificación**

- Elaborar el plan de compras semanal y mensual
- Analizar el consumo histórico y prever necesidades
- Coordinar con cocina las necesidades especiales (eventos, menús)
- Mantener actualizado el calendario de pedidos

#### **Gestión de proveedores**

- Mantener actualizada la base de datos de proveedores
- Negociar precios, plazos y condiciones
- Evaluar el rendimiento de los proveedores periódicamente
- Buscar nuevos proveedores cuando sea necesario
- Resolver incidencias con proveedores

## **Ejecución de pedidos**

- Realizar pedidos siguiendo la plantilla estandarizada (Anexo B)
- Confirmar recepción de pedidos por parte del proveedor
- Supervisar las entregas y control de calidad
- Gestionar devoluciones y reclamaciones

### **11.7.2. PROCEDIMIENTOS DIARIOS**

#### **Apertura**

- Revisar entregas programadas para el día
- Verificar alertas de stock mínimo
- Comprobar pedidos pendientes de confirmación
- Revisar incidencias del día anterior

#### **Durante el día**

- Recibir y verificar mercancías (usar Anexo C)
- Realizar pedidos programados
- Atender solicitudes urgentes de cocina
- Resolver incidencias con proveedores

## **Cierre**

- Registrar todas las recepciones del día
- Actualizar el sistema de control de stocks
- Preparar pedidos para el día siguiente
- Comunicar a cocina cualquier incidencia relevante

### **11.7.3. REALIZACION DE INFORMES Y DOCUMENTACIÓN**

#### **Informes semanales**

- Resumen de compras realizadas
- Incidencias con proveedores
- Evolución de precios de productos clave

#### **Informes mensuales**

- Análisis de ratio de compras vs ventas
- Evaluación de proveedores
- Propuestas de mejora y ahorro