JORDI ROSELL
CONSULTOR ESPECIALIZADO EN RESTAURACIÓN

Gestión del Aprovisionamiento y las Compras

EN EL SECTOR GASTRONÓMICO

Estrategia, procesos y control de stocks para negocios de restauración, hostelería y alimentación gastronómica

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLANTACIÓN REAL

- RESTAURANTES
- BARES Y CAFETERÍAS
- CATERING Y EVENTOS
- RESTAURACIÓN HOTELERA
- RESTAURACIÓN COLECTIVA
- DELIVERY Y DARK KITCHENS
- OBRADORES
- CADENAS Y FRANQUICIAS

COMPRAS ESTRATÉGICAS | APROVISIONAMIENTO EFICIENTE | CONTROL DE STOCKS | COSTES Y RENTABILIDAD | CALIDAD Y SEGURIDAD | PROVEEDORES Y SOSTENIBILIDAD



UNA OBRA PRÁCTICA
Y ESTRATÉGICA PARA PROFESIONALES
QUE QUIEREN GESTIONAR MEJOR,
COMPRAR MEJOR Y SER MÁS RENTABLES

JORDI ROSELL®

GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO Y DE LAS COMPRAS EN LA RESTAURACIÓN

Negociación con proveedores y optimización de costes

JORDI ROSELL SALVÓ

COLECCIÓN FORMAHOSTEL · 2026

ISBN 978-84-617-0093-6

© 2026 Jordi Rosell Salvó. Todos los derechos reservados.

ÍNDICE

PRÓLOGO · EL COSTE DE UNA DECISIÓN QUE PARECÍA CORRECTA....5
INTRODUCCIÓN · EL APROVISIONAMIENTO COMO SISTEMA ECONÓMICO Y OPERATIVO 7
PARTE I · COMPRAR PARA SOSTENER UNA PROMESA GASTRONÓMICA....9
1. La función de compras: de conseguir mercancías a crear valor....9
2. Gobierno de compras y organización de responsabilidades....11
3. El catálogo de artículos: un lenguaje común para todos los departamentos....14
4. De la previsión de ventas a las necesidades de aprovisionamiento....16
5. Especificaciones de compra: convertir calidad en condiciones comprobables....19
6. Investigación de mercado, homologación y riesgo de proveedores....22
7. Negociación: preparar antes de sentarse frente al proveedor....24
8. Contratos, tarifas, descuentos y coste total de adquisición....27
9. Pedido y orden de compra: el compromiso debe ser verificable....29
PARTE II · DEL MUELLE DE DESCARGA AL INVENTARIO FIABLE....31
10. Recepción de mercancías y control de conformidad....31
11. Albarán, factura y conciliación de tres documentos....33
12. Almacenes, ubicaciones, conservación y rotación física....35
13. Salidas, subalmacenes, traspasos y consumo real....37
14. Stock mínimo, punto de pedido y stock de seguridad....39
15. Frecuencia de pedido, tamaño de lote y coste logístico....41
16. Inventarios físicos y cíclicos: averiguar antes de corregir....43
17. Valoración de existencias: registros fiables y lectura económica....45
18. Rotación, cobertura y capital inmovilizado....47
PARTE III · COSTE REAL, RIESGO Y CONTINUIDAD....49
19. Rendimientos, mermas y conexión con los escandallos....49
20. Financiar compras: proveedores, tesorería y capital circulante....52
21. Trazabilidad, higiene y control de alérgenos....55
22. Prevención del desperdicio y compras sostenibles....58
23. Calidad, continuidad y gestión de incidencias con proveedores....60
24. Tecnología, datos y automatización responsable....62
PARTE IV · DIRECCIÓN DE COMPRAS, MULTICENTRO Y EVOLUCIÓN....64
25. Restaurantes, catering y cocinas centrales: tres lógicas de aprovisionamiento....64
26. Cuadro de mando de compras: medir lo que permite decidir....67
27. Implantar el sistema sin paralizar el restaurante....70
DECISIONES BAJO PRESIÓN · EL COSTE DE LAS CONCESIONES IMPROVISADAS....73
LA NATURALEZA DEL PRODUCTO · CATEGORÍAS QUE EXIGEN ESTRATEGIAS DIFERENTES....90
PARTE V · ANÁLISIS ECONÓMICO DE ALTERNATIVAS DE COMPRA....98
28. La Mesa Clara: auditoría completa de una decisión de aprovisionamiento....98
29. Contrastes económicos: cuándo cambia la decisión de compra....101

DOCE SITUACIONES EMPRESARIALES · LA DECISIÓN QUE QUEDA DETRÁS DE CADA PEDIDO 105
PARTE VI · LA COMPRA COMO DECISIÓN DE EMPRESA 114
30. El mercado entra en la cocina antes de que llegue el producto 114
31. Diseñar una relación con proveedores que sobreviva a la negociación 117
32. El coste de servir: lo que no aparece en la tarifa del proveedor 120
33. La compra que se convierte en capacidad o en cuello de botella 123
34. Aprovisionamiento y tesorería: la rentabilidad puede quedarse dentro del almacén 125
35. Compras, sostenibilidad y reputación: demostrar en vez de proclamar 127
36. Información que circula, decisiones que mejoran 129
37. Crecer sin replicar el desorden: compras para varios centros 131
38. Cuando el suministro falla: decidir bajo presión sin destruir el sistema 134
PARTE VII · OCHO MODELOS DE NEGOCIO, OCHO FORMAS DE APROVISIONAR 136
39. Restaurantes gastronómicos, tradicionales y de menú: una misma cocina, tres economías de compra 138
40. Bares, cafeterías y gastrobares: controlar miles de pequeñas decisiones 142
41. Catering, banquetes y eventos: comprar contra una fecha irreversible 145
42. Restauración hotelera y bufés: comprar para huéspedes que pueden elegir otra cosa 148
43. Restauración colectiva: el contrato, la dieta y la seguridad determinan la compra 151
44. Delivery, dark kitchens y restauración rápida: cuando el envase también es producto 154
45. Panaderías, pastelerías y obradores: comprar para fabricar antes de vender 157
46. Cadenas, franquicias y negocios multicentro: estandarizar sin perder información local 160
47. Comparar modelos sin confundir sus métricas: un mismo criterio, ocho cuadros de mando 163
ANEXO A · DOCUMENTOS DE CONTROL Y GOBIERNO 166
ANEXO B · GLOSARIO PROFESIONAL 169
ANEXO C · FUENTES NORMATIVAS Y REFERENCIAS PROFESIONALES 170
ANEXO D · PROCEDIMIENTOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL 172
ANEXO E · TRANSFORMACIÓN OPERATIVA DE COMPRAS Y ALMACÉN 176
ANEXO F · RELACIONES CON LA BIBLIOTECA DE DIRECCIÓN GASTRONÓMICA 178
EPÍLOGO · COMPRAR SIN TRASLADAR EL PROBLEMA A OTRO DEPARTAMENTO 180
ANEXO G · MANUAL DE UNA ARROCERÍA EN VALENCIA 182
OTRAS OBRAS DE JORDI ROSELL SALVÓ 220

PRÓLOGO · EL COSTE DE UNA DECISIÓN QUE PARECÍA CORRECTA

Durante años he visto cómo muchas dificultades económicas de la restauración comienzan bastante antes de que un producto llegue a la cocina. A veces nacen al aceptar una especificación que nadie contrasta; otras, al renovar una tarifa sin revisar sus condiciones, ampliar referencias por inercia o dar por bueno un acuerdo solo porque ha bajado el precio unitario. Sus consecuencias aparecen más tarde: desperdicio, horas adicionales de trabajo, existencias inmovilizadas, diferencias de inventario o incidencias durante el servicio. Casi nunca llegan acompañadas de una factura que permita reconocerlas de inmediato.

Quien dirige un negocio gastronómico conoce el valor de una buena relación con sus proveedores. También conoce la incomodidad de depender de uno solo cuando el producto no llega, el rendimiento es irregular o una operación contratada no admite retrasos. Ahí se distingue una compra bien negociada de una compra bien gestionada: en lo que sucede cuando el acuerdo abandona la mesa de negociación y se enfrenta al funcionamiento cotidiano del negocio.

El precio es el dato más visible de una compra y, por eso mismo, el que más fácilmente monopoliza la conversación. En cambio, el coste por unidad realmente aprovechable, el trabajo necesario para acondicionar un producto, la fiabilidad de la entrega, la exposición al riesgo sanitario y los recursos financieros inmovilizados requieren un esfuerzo adicional de medición. No hablo de añadir burocracia. Hablo de poder defender una decisión ante la propiedad, el comité de dirección o quien responde por la explotación con algo más sólido que una impresión.

En estas páginas abordo el aprovisionamiento como una responsabilidad de dirección. Negociar, comprar, recibir, conservar, asegurar la trazabilidad, controlar existencias y financiar la operación

no son tareas aisladas: forman parte de un mismo sistema. Cada ámbito conserva su técnica, pero ninguno se interpreta aisladamente. Una política que optimiza el almacén mientras dificulta el servicio no funciona; tampoco una que reduce el precio contratado a cambio de trasladar riesgo, consumo o trabajo a otra área.

La relación con **Escandallos y rentabilidad en restauración** es, ante todo, económica: la especificación de compra y el rendimiento aprovechable determinan el coste que acaba incorporándose a cada elaboración. Este libro se sitúa antes de ese cálculo y examina sus condiciones de origen. Una desviación que aparece en la cuenta de resultados puede haberse generado meses antes, en una negociación incompleta, una recepción sin contraste o una previsión que nadie actualizó.

La intención es ofrecer criterios de decisión que resistan el contraste con negocios gastronómicos muy distintos. Un restaurante gastronómico, un servicio de catering, un comedor hospitalario, un obrador y una cadena de locales no compran bajo las mismas restricciones. Comparten, sin embargo, una responsabilidad: comprometer recursos antes de saber con certeza qué parte de ese compromiso se convertirá en valor. La dirección profesional consiste en reducir esa incertidumbre sin confundir control con rigidez.

Jordi Rosell Salvó

INTRODUCCIÓN · EL APROVISIONAMIENTO COMO SISTEMA ECONÓMICO Y OPERATIVO

Todo negocio gastronómico convierte sus previsiones en compromisos concretos. La carta promete disponibilidad; el evento establece una fecha y una cantidad; el contrato de restauración colectiva fija condiciones de servicio; la producción de un obrador anticipa ventas que todavía no se han realizado. Compras es el punto en el que esas expectativas empiezan a consumir efectivo, capacidad de almacenamiento y tiempo de trabajo. El diagnóstico no se limita a cuánto se compra, sino a cómo se comprometen recursos respecto de una demanda incierta.

Para comprender ese compromiso hay que mirar tres calendarios que rara vez avanzan al mismo ritmo. El comercial reúne reservas, pedidos, ocupación, canales de venta y estacionalidad. El operativo incorpora preparación, plazos de aprovisionamiento, recepción, conservación, producción y servicio. El financiero distingue vencimientos, caja, crédito comercial y recuperación de capital circulante. Un sistema de aprovisionamiento maduro reconcilia los tres. Una entrega impecable que llega después del servicio ya no resuelve la necesidad. Y una compra puntual que excede el consumo y retiene tesorería tampoco merece calificarse de eficiente.

El rendimiento ilustra la necesidad de trabajar con datos homogéneos. Si una elaboración precisa 21,60 kg netos y el producto tiene un aprovechamiento del 80 %, la necesidad bruta es de 27 kg. A 12 €/kg comprado, el coste del kilogramo útil asciende a 15 €. Un formato preparado a 14 €/kg y con un aprovechamiento del 95 % sitúa el coste útil en 14,74 €/kg. La diferencia económica no queda bien explicada por una comparación de precios de factura. Debe analizarse junto a manipulación, seguridad, vida útil, consistencia y disponibilidad real. Ninguna de esas variables puede inferirse únicamente de una tarifa.

La organización interna añade otra dimensión. Una empresa puede disponer de contratos competitivos y perder su ventaja porque recibe una referencia distinta a la pactada, omite una incidencia, registra unidades incompatibles o calcula el consumo a partir de un inventario ficticio. Por eso el proceso integra especificación, homologación, negociación, pedido, verificación, almacenamiento, asignación al servicio, recuento y análisis de desviaciones. No se propone un itinerario administrativo por acumulación: cada etapa existe porque sostiene una decisión posterior.

El recorrido del libro parte de las decisiones estructurales y llega hasta las incidencias que se producen en la operación. Primero se examinan los criterios de compra y el gobierno de proveedores; después, las operaciones que determinan la integridad del stock; a continuación, la relación entre adquisición, rendimiento, coste y financiación. La última parte traslada estos principios a modelos de negocio con perfiles de demanda, caducidad, servicio y exposición al riesgo distintos. Los casos numéricos funcionan como pruebas de coherencia del razonamiento y no como ratios universales del sector.

La verdadera medida de un sistema de compras no es la frecuencia con que interviene la dirección, sino su capacidad para funcionar con criterios claros sin requerir esa intervención en cada pedido. Cuando las especificaciones son comparables, las excepciones quedan documentadas y el coste es rastreable hasta su origen, la organización puede decidir con más autonomía. Ese es el criterio que preside la obra.

PARTE I · COMPRAR PARA SOSTENER UNA PROMESA GASTRONÓMICA

1. La función de compras: de conseguir mercancías a crear valor

La función de compras no se agota en pagar el menor precio. Su responsabilidad consiste en disponer del producto adecuado, con las especificaciones exigidas y en el momento y lugar previstos, a un coste total compatible con el resultado esperado. El precio unitario es una variable; disponibilidad, rendimiento, riesgo, servicio y capital inmovilizado son otras. La optimización de una sola puede empeorar el conjunto.

Una política de compras profesional articula cinco decisiones inseparables: definición de la necesidad, fijación de la especificación, selección de fuentes elegibles, negociación económica y verificación del resultado. La necesidad determina el volumen comprometido; la especificación vuelve comparables las ofertas; la homologación acota el riesgo; las condiciones contractuales establecen el coste económico; y la verificación confirma si las ventajas previstas se trasladaron a la explotación. El proceso solo puede considerarse cerrado cuando existe evidencia del desempeño posterior a la entrega.

La responsabilidad económica de compras debería formularse mediante una frontera clara entre precio contratado y coste incurrido. Una variación favorable de tarifa puede coexistir con una desviación negativa de consumo; el primero es un hecho comercial, la segunda es un resultado operativo. Atribuir ambos al mismo responsable sin distinguir sus causas conduce a políticas defensivas: se compran formatos baratos, se amplían pedidos o se retrasa la sustitución de proveedores para mostrar ahorros que no se consolidan. El análisis directivo tiene que asignar la desviación al factor que realmente puede corregirse y valorar su impacto sobre la experiencia del cliente, el margen de contribución y el capital circulante.

Una factura menor no garantiza que la operación genere más valor. Una materia prima con peor rendimiento obliga a consumir más kilos por ración; una presentación irregular genera reprocesos; un pedido mínimo excesivo incrementa el riesgo de caducidad; una entrega incompleta puede obligar a modificar la carta en pleno servicio. Por eso el ahorro negociado solo es relevante cuando se verifica que la prestación económica y gastronómica no se ha deteriorado. El responsable debe separar ahorro bruto, ahorro neto y ahorro realizado: el descuento comercial pactado no equivale a un resultado consolidado hasta que se comprueba su efecto real.

El precio contratado solo es una referencia válida para el escandallo cuando la unidad de compra, la unidad utilizada y el rendimiento observado están correctamente vinculados. Si aparecen desviaciones, corresponde discriminar si proceden del proveedor, del formato, de la receta, de la especificación o de la frecuencia de pedido. Corregir la tarifa sin identificar el origen puede desplazar el problema al siguiente servicio.

Una cafetería compra 1.000 unidades al mes por 0,80 € y consigue un descuento del 5 %. El ahorro nominal asciende a 40 €. Si la nueva presentación eleva el desperdicio en 70 unidades equivalentes, el coste económico adicional a 0,76 € es 53,20 €, antes de otros efectos. El acuerdo produce una aparente mejora en precio y un deterioro real. El descuento merece aceptarse cuando resiste la comparación con el rendimiento aprovechable y el nivel de servicio; fuera de ese contexto, puede ser una economía aparente.

2. Gobierno de compras y organización de responsabilidades

En una pequeña empresa, el propietario puede negociar, pedir, recibir y pagar. Concentrar esas funciones no supone necesariamente un procedimiento inadecuado, aunque dificulta detectar ciertos riesgos: pedidos no autorizados, devoluciones que no llegan a contabilizarse, precios distintos de los contratados o facturas pagadas por duplicado. La respuesta no requiere copiar el organigrama de una cadena hotelera; requiere separar decisiones incompatibles o establecer controles compensatorios.

La dirección aprueba políticas, presupuestos y excepciones relevantes. Compras solicita ofertas, evalúa proveedores y emite órdenes. Recepción verifica cantidades, condiciones y documentación sin depender de que el comprador haya acertado. Almacén custodia y registra movimientos. Cocina y sala declaran necesidades y justifican consumos. Administración concilia pedido, entrada y factura antes de autorizar el pago. Cuando una persona reúne dos funciones, otra debe revisar las excepciones y los informes críticos.

La separación de responsabilidades ha de responder a los riesgos reales de la operación, no a la reproducción burocrática de un organigrama. Una explotación pequeña puede tener una única persona que formalice pedidos y registre recepciones, siempre que existan controles compensatorios efectivos: validación externa de cambios de datos bancarios, revisión periódica de diferencias de entrada, límites de autorización y trazabilidad del visto bueno. El indicador de madurez no es el número de firmas exigidas, sino la probabilidad de que una operación anómala sea detectada antes de generar un pago, una rotura o un perjuicio para el servicio.

La matriz de autorizaciones debe definir importes máximos, compras de emergencia, nuevos proveedores, cambios de cuenta bancaria, regalos y conflictos de interés. Un pedido urgente no puede convertirse en un permiso permanente para saltarse la política. Toda excepción

debería permitir reconstruir quién decidió, qué alternativas se consideraron y qué justificaba la urgencia. El cambio de IBAN de un proveedor merece verificación independiente: el riesgo de fraude en pagos no se resuelve con una ficha de proveedor muy completa si cualquiera puede modificarla.

El responsable de compras necesita competencias técnicas, comerciales, financieras y de seguridad alimentaria. Saber negociar sin comprender las especificaciones es peligroso; conocer el producto sin interpretar una liquidación también lo es. La descripción del puesto debe centrarse en resultados verificables —continuidad del servicio, calidad de recepción, cumplimiento de acuerdos, coste unitario útil, exactitud del inventario— y no en una lista interminable de tareas administrativas.

En un restaurante, el jefe de cocina solicita 18 cajas; el comprador registra 18; recepción detecta solo 16, pero almacén registra la cifra del pedido. La incidencia revela un fallo de responsabilidades y trazabilidad; por sí sola, no permite atribuir intencionalidad. El saldo virtual se infla, la siguiente reposición se retrasa y la factura puede pagarse íntegramente. La medida correctora es impedir que la recepción herede automáticamente las cantidades pedidas y exigir cierre documentado de discrepancias.

La distribución de responsabilidades constituye también una manera de gestionar el conocimiento. En negocios pequeños, la persona que compra suele saber quién vende bien, qué transportista se retrasa los lunes y qué referencia cambia de calibre en verano. El problema aparece cuando ese conocimiento no tiene una forma transmisible. Los procedimientos no deberían intentar encerrar cada situación posible en un formulario, sino registrar las condiciones que justifican las decisiones más importantes. Para lograrlo, las reuniones breves de incidencias tienen mayor valor que un archivo voluminoso que nadie consulta. Dirección debería revisar qué excepciones se repiten y cuáles siguen dependiendo de autorizaciones informales.

Una buena política diferencia la compra rutinaria, la compra excepcional y la contratación estratégica. La primera funciona con un catálogo homologado y parámetros claros; la segunda exige una explicación del motivo y del límite de gasto; la tercera obliga a valorar efectos a medio plazo, dependencias y alternativas. Cuando todo pasa por la firma del director, la centralización se confunde con control. Cuando cualquier persona puede encargar mercancía, la autonomía se confunde con desorden. Entre ambos extremos hay un sistema de atribuciones que permite operar sin perder responsabilidad.

3. El catálogo de artículos: un lenguaje común para todos los departamentos

Cuando la cocina solicita «merluza» y compras encuentra tres referencias con formatos, calibres y rendimientos distintos, la diferencia no es semántica. Es económica y operativa. El maestro de artículos debe distinguir código único, descripción comercial, categoría, proveedor homologado, especificación, formato de compra, unidad de recepción, unidad de inventario y unidad de consumo. Un artículo duplicado por cada proveedor impide conocer su consumo conjunto; artículos distintos agrupados bajo un solo código ocultan diferencias de calidad y rendimiento.

Las unidades deben tener reglas explícitas de conversión. Una caja puede contener 6 botellas de 0,75 litros, una bolsa 2,5 kg, una unidad 150 gramos o una pieza con peso variable. Esos datos no pueden tratarse como simples comentarios: permiten convertir precio de compra a coste por kilogramo, litro, porción o unidad efectivamente utilizada. En productos de peso variable, la factura debe conciliarse con el peso neto recepcionado. Los envases retornables y depósitos merecen campos y movimientos distintos.

La calidad del catálogo maestro determina la integridad de todo el análisis posterior. Si el mismo ingrediente aparece como pieza, kilogramo, caja y referencia de proveedor sin equivalencias controladas, el aparente detalle del inventario se convierte en una suma de magnitudes incompatibles. La identidad del artículo debe mantenerse desde la petición hasta el consumo, con versiones cuando cambian formato, composición, contenido alergénico o especificación. La depuración no es una tarea informática secundaria: afecta a la confianza que merece cada comparación de precio, cada rendimiento de receta y cada conciliación entre almacenes.

El catálogo debe incluir alérgenos pertinentes, condiciones de conservación, vida útil, identificación de lote cuando corresponda,

familias de sustitución y restricciones de uso. La fotografía puede ayudar a evitar errores de recepción, pero no sustituye una especificación medible. La trazabilidad exigible dependerá del producto, del operador y de la normativa aplicable; el diseño del dato debe permitir reconstruir el origen y el destino sin imponer una complejidad innecesaria.

La informatización no convierte automáticamente los registros en información fiable. Hay que designar quién puede dar de alta artículos, modificar equivalencias, cambiar rendimientos, inactivar duplicados y aprobar sustituciones. Cada modificación relevante necesita fecha de vigencia: un escandallo calculado con el precio actual no explica automáticamente el coste de una receta vendida seis meses atrás. Los históricos importan porque permiten distinguir la variación de precio del cambio de mezcla, formato o especificación.

Se reciben 8 cajas de bebida, 12 botellas por caja y 0,70 litros por botella. La recepción física es de 96 botellas, equivalentes a 67,20 litros. Si la ficha considera erróneamente cajas de 6, el stock informatizado será la mitad del real. Ninguna fórmula de rotación corregirá un error de conversión del maestro. El dato maestro es parte de la disciplina de control.

4. De la previsión de ventas a las necesidades de aprovisionamiento

La necesidad de compra no coincide con lo vendido en el pasado. Se construye con una previsión: reservas confirmadas, demanda probable por día y franja, eventos contratados, mix previsto, recetas vigentes, rendimientos, existencias disponibles, entregas comprometidas y coberturas necesarias. La compra derivada de previsiones debe separarse de la compra excepcional y revisarse cuando cambia la información.

La fórmula básica es: **necesidad neta** = **consumo bruto previsto** + **stock final objetivo** − **stock útil inicial** − **recepciones confirmadas**, ajustada por reservas y restricciones operativas. Para un ingrediente ligado a varias recetas, el consumo previsto exige multiplicar el número de raciones de cada plato por su cantidad estándar y agregar los resultados. La receta debe distinguir gramos de producto comprado y gramos útiles; si se trabaja con necesidades netas, la conversión a unidades de compra utiliza el rendimiento, nunca un porcentaje de merma sumado sin definir su base.

La previsión de compra exige diferenciar demanda comprometida, demanda esperada y capacidad de respuesta ante una desviación. Un banquete contratado genera obligaciones distintas de las que supone una estimación de cubiertos para el fin de semana. Corresponde a la dirección distinguir el volumen ya comprometido de aquel que todavía puede ajustarse y determinar qué referencias admiten sustituciones sin alterar el servicio. El error habitual consiste en transformar toda la previsión en compromiso firme, ignorando que un kilogramo adquirido no tiene el mismo valor económico cuando puede utilizarse durante semanas que cuando caduca antes del siguiente servicio.

El historial de ventas no basta. Una semana con una carta limitada por falta de suministro mostrará consumos artificialmente bajos. Una semana de lluvia, un festivo o una boda extraordinaria pueden distorsionar promedios. La previsión será más sólida si combina

patrones de consumo, reservas confirmadas y un juicio profesional documentado. En eventos, la previsión se concreta por asistentes, pases, proporciones de consumo y contingencias contractuales; no por las ventas de un sábado cualquiera.

Es útil clasificar los pedidos según su grado de certidumbre: comprometidos por servicios contratados, probables por previsión comercial y flexibles según observación de demanda. Esa clasificación permite proteger lo imprescindible sin sobrecargar el almacén. La planificación tiene que coordinar horarios de entrega, capacidad de cámaras, turnos de recepción y preparación, así como los costes de servir una urgencia no prevista.

Para una previsión de 150 raciones con 160 g netos de un producto: 24 kg útiles. Con rendimiento del 80 %, la necesidad bruta es 30 kg. Si existen 5 kg brutos utilizables y se esperan 8 kg brutos confirmados, sin stock final adicional, la orden neta será de 17 kg brutos. Si hay una obligación de mantener 3 kg al cierre, la orden sube a 20 kg. En todos los cálculos se ha mantenido constante la base física bruta.

La previsión no debería presentarse como una cifra única con apariencia de certeza. El restaurante dispone normalmente de reservas confirmadas, actividad recurrente esperada, demanda incierta y eventos que podrían cambiar de fecha. Cada fuente de información tiene un grado de fiabilidad distinto. Convertir todos esos datos en un pedido cerrado sin separar escenarios puede provocar el mismo error por exceso o por defecto. Una previsión por franjas, con un rango razonable y fechas de revisión definidas, suele ser más útil que una predicción puntual que nadie ajusta cuando cambia la realidad.

La demanda observada tampoco es necesariamente la demanda que habría existido con plena disponibilidad. Si durante dos semanas faltó un pescado en carta, sus ventas históricas no representan el interés real del cliente. Si un banquete se canceló, la materia prima reservada para esa producción debería salir de la previsión en cuanto el cambio esté

confirmado. El sistema de compras necesita recibir estas señales desde sala, comercial y producción con suficiente rapidez. La decisión madura combina modelo y conversación: los datos señalan qué ha cambiado y las personas explican por qué.

5. Especificaciones de compra: convertir calidad en condiciones comprobables

Una especificación útil permite aceptar o rechazar una entrega con criterios conocidos antes de comprar. Debe establecer denominación técnica, origen cuando sea relevante y legalmente justificable, variedad o especie, formato, calibre, peso neto, presentación, tolerancias, estado del producto, vida útil mínima a la recepción, condiciones de transporte, documentación sanitaria y criterios de aceptación. No todo exige el mismo nivel de detalle: cuanto mayor sea el riesgo gastronómico, económico o sanitario, mayor debe ser la precisión.

El error frecuente consiste en confundir marca con especificación. Dos productos pueden compartir denominación y funcionar de forma distinta en la receta. Una salsa base puede modificar textura, tiempo de regeneración o mermas. Un pescado de mejor precio puede llegar con mayor variabilidad de talla. La prueba real debe observar calidad sensorial, rendimiento, comportamiento culinario y coste total. La comparación ha de poder reproducirse mediante un registro de muestras, lotes, evaluadores y resultados.

Una especificación se convierte en instrumento económico cuando incorpora criterios observables de aceptación y un procedimiento para tratar la no conformidad. La denominación comercial rara vez es suficiente: calibre, presentación, tolerancia de peso, condición térmica, vida útil remanente, rendimiento estimado y restricciones de uso pueden modificar el coste de la elaboración. El contrato debe dejar constancia de cuáles de esas variables son esenciales y quién puede autorizar una sustitución. Sin esta disciplina, la comparación de dos ofertas termina siendo una comparación de productos que solo comparten nombre.

La especificación se vincula al diseño de carta y al escandallo. Si una receta presupone un rendimiento del 90 % y el proveedor entrega sistemáticamente un formato que solo alcanza el 76 %, la desviación no

debe imputarse automáticamente al cocinero. Quizá el problema sea una especificación incompleta o un cambio comercial no comunicado. Lo importante es que la ficha de compra, la ficha de ingrediente y la receta compartan identidad económica y técnica.

Las sustituciones por falta de suministro deben gestionarse mediante una matriz de equivalencias. Deben revisarse alérgenos, rendimiento, perfil de sabor, gramaje, tiempo de producción, coste neto y promesa al cliente. Ningún ahorro compensa introducir un ingrediente no declarado o comprometer la seguridad alimentaria. La autorización debe dejar claro quién puede aceptar una alternativa, durante qué periodo y en qué recetas.

Se pacta una caja de 10 kg netos con una tolerancia del 1 % y fecha de consumo preferente mínima de diez días tras la recepción. Llegan 9,7 kg y la vida útil restante es de seis días. El producto incumple ambas condiciones, aunque aparente estar en buen estado. Se documenta la no conformidad y se decide aceptación condicionada, reposición o rechazo conforme al procedimiento y la seguridad del producto; nunca se modifica a posteriori la especificación para hacer coincidir el acuerdo con la entrega.

La especificación es, además, un instrumento de negociación más poderoso que una petición genérica de descuento. Cuando se fija de antemano la variedad, el calibre, el rango de peso, el grado de limpieza, la temperatura de entrega, la vida útil aceptable y la forma de etiquetado, las ofertas se vuelven comparables. El proveedor deja de competir con una denominación vaga y tiene que comprometer una prestación observable. Cocina puede analizar el rendimiento esperado y recepción sabe qué verificar sin depender de interpretaciones personales.

La especificación no debe convertirse en un documento rígido que impida aprovechar alternativas valiosas. Puede contemplar equivalencias autorizadas y un procedimiento para cambios

temporales. Lo relevante es que la sustitución sea explícita y controlada. Si la empresa decide cambiar el calibre por razones de mercado, debe actualizar el precio comparable, el rendimiento y, cuando proceda, los escandallos. Mantener una ficha de artículo inalterada mientras el producto cambia silenciosamente destruye la trazabilidad económica del sistema.

6. Investigación de mercado, homologación y riesgo de proveedores

Buscar proveedores no significa acumular catálogos. Significa identificar fuentes capaces de cumplir una necesidad definida y someterlas a pruebas comparables. La evaluación inicial combina registro y datos legales, capacidad técnica, seguridad alimentaria, continuidad logística, solvencia operativa, referencias relevantes, transparencia documental y coste económico. El conocimiento local y la proximidad pueden mejorar flexibilidad y disminuir transporte, pero no sustituyen la comprobación de la fiabilidad.

La homologación debe distinguir categorías de riesgo. En materias primas críticas, el proveedor debe demostrar trazabilidad, condiciones de transporte, control de temperaturas y capacidad de comunicar incidencias o retiradas. En suministros no alimentarios, pueden ser decisivos servicio técnico, cumplimiento normativo y reposición de piezas. Debe comprobarse la documentación exigible en el caso concreto; no sirve imponer indistintamente un registro o una certificación a todos los operadores sin atender a su actividad y al régimen aplicable.

La homologación debe combinar un filtro de requisitos no negociables con una valoración ponderada de desempeño. Inocuidad, trazabilidad y condiciones legales no admiten compensación por precio; la fiabilidad, la flexibilidad y el servicio pueden compararse entre proveedores elegibles. La criticidad del suministro y el valor económico del contrato deben examinarse por separado. Una referencia de gasto reducido puede paralizar un evento o una cocina especializada si no existe alternativa homologada; una categoría de elevado gasto puede tener un mercado profundo y una sustitución relativamente sencilla.

La puntuación comercial no debe ocultar los criterios eliminatorios: la falta de un requisito de inocuidad no se compensa con un descuento. Entre proveedores elegibles puede utilizarse una matriz ponderada con precio útil, calidad, servicio, flexibilidad y riesgo. Las ponderaciones son

una decisión interna, no una ley del sector; deben justificarse según el producto. Para un ingrediente exclusivo del plato insignia, la continuidad y la calidad pueden pesar más que un pequeño ahorro. Para un consumible estandarizado, el coste y la puntualidad pueden dominar.

El proveedor habitual no tiene un derecho adquirido a conservar el suministro. La relación debe revisarse con información: incidencias, entregas completas, variaciones de precio, reclamaciones, tiempos de respuesta y capacidad de sustitución. La alternativa homologada tampoco necesita recibir el mismo volumen; basta con probar periódicamente que puede operar cuando se la necesita.

Dos proveedores tienen el mismo coste neto de producto. El primero entrega el 96 % de los pedidos completos y el segundo el 82 %. Si las faltas del segundo afectan a eventos ya contratados, la diferencia puede traducirse en compras de emergencia y pérdida de confianza. La selección no debería tratar el precio como empate sin cuantificar el coste del servicio incumplido.

7. Negociación: preparar antes de sentarse frente al proveedor

Negociar empieza antes de hablar de descuentos. El comprador debe conocer consumo anual, especificaciones, proveedores alternativos, límites de almacenamiento, precio útil comparable, estacionalidad, opciones de sustitución y coste de cambiar de suministrador. Debe identificar también qué valora el proveedor: regularidad, volumen, anticipación, agrupación de rutas, previsibilidad del cobro, menor devolución o colaboración en previsión. Una negociación profesional intercambia condiciones que generan valor para ambos; no consiste en presionar sobre una sola cifra.

La preparación puede organizarse en cuatro componentes: objetivo, alternativa viable, límites y concesiones. El objetivo indica qué mejora se pretende; la alternativa evita depender de una única oferta; los límites establecen qué no se puede aceptar; las concesiones definen qué se puede ofrecer sin perjudicar la operación. Es esencial dejar por escrito si los descuentos se aplican por línea, volumen, pronto pago, campaña o cumplimiento acumulado y cuándo se liquidan. Los *rappels* deben evaluarse contra el riesgo de comprar más para alcanzar el umbral.

Negociar con criterio obliga a construir previamente una posición de compra verificable: consumo normalizado, histórico de incidencias, coste de cambio, alternativas reales y concesiones que la operación puede sostener. El poder de negociación no procede solo del volumen. La regularidad de las previsiones, la fiabilidad administrativa, el cumplimiento de pagos y la capacidad de concentrar entregas pueden representar valor para el proveedor. Convertir estas variables en términos contractuales evita que la negociación se reduzca a porcentajes de descuento y permite medir su resultado en condiciones efectivamente ejecutadas.

La negociación también trata incidencias: plazos para abonos, criterio de mercancía rechazada, sustituciones autorizadas, documentación,

horarios, retrasos, precio aplicable si el pedido se emite antes de una actualización de tarifa y mecanismos de revisión. Un correo ambiguo puede resultar más caro que un contrato breve y claro. Para categorías muy volátiles, un precio fijo sin mecanismos de ajuste puede provocar incumplimiento; para otras, una indexación injustificada puede trasladar riesgo sin control.

La compra anual debe evaluarse por familia, no mediante un supuesto ahorro sobre todo el gasto cuando solo se han renegociado unas referencias. No confundir variación de precio con variación de volumen. Una bajada del 4 % en unidades comparables puede convivir con un incremento del gasto total por mayor actividad o cambio de mix.

Un proveedor ofrece 2 % de rappel si se compran al menos 40.000 € anuales. El restaurante prevé 36.000 €. Forzar 4.000 € de compra adicional para cobrar 800 € de descuento puede destruir valor si esos 4.000 € incluyen producto sin salida, caducidad y financiación. El cálculo correcto compara margen y utilidad reales de la compra adicional, no únicamente el rappel prometido.

Antes de negociar un precio es necesario comprender cuál es el interés de cada parte. El restaurante puede valorar la disponibilidad en fechas de alta demanda, mientras que el distribuidor busca rutas estables, volumen previsible y menor coste de preparación de pedidos. En ocasiones existe margen para intercambiar condiciones sin reducir la rentabilidad del proveedor. Un calendario de entregas mejor organizado puede valer más que una rebaja pequeña; una previsión de compra creíble puede justificar una reserva de capacidad sin imponer una exclusividad innecesaria.

El poder negociador no debería confundirse con agresividad. Un comprador que cambia continuamente las condiciones, retrasa pagos sin acuerdo o reclama descuentos después de recibir el servicio puede conseguir ventajas de corto recorrido, pero debilita el acceso a información y la prioridad que recibirá en momentos de escasez. El