



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL MENCIÓN FINANZAS Y AUDITORÍA

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA PARA CONTROL DE INVENTARIOS EN PYMES DE

SERVICIOS ALIMENTICIOS EN LA EMPRESA

BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A.

AUTOR:

RICARDO MANUEL CEDEÑO ROQUE

2019

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

Sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación que los he recogido, he logrado importantes objetivos como culminar el trabajo de graduación y obtener una afable titulación profesional.

Para todos Uds. muchas gracias y bendiciones.

DEDICATORIA

Se la dedico al forjador de mi camino, a mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo al creador, de mis padres y de las personas que más amo, con mi más sincero amor.

A ustedes, mi familia, les dedico este logro, nuestro logro, porque nada de esto hubiera sido posible sin su apoyo.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

Ricardo Manuel Cedeño Roque

PROPUESTA DE MEJORA PARA CONTROL DE INVENTARIOS EN PYMES DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN LA EMPRESA: BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A.

Ricardo Manuel Cedeño Roque

Rikycedeno@gmail.com

Resumen

El presente artículo académico, tuvo como finalidad establecer una propuesta para el control de los inventarios en el servicio de alimentación brindado a través del catering que se ejecuta dentro de las instalaciones del Centro Comercial San Marino (Guayaquil-Ecuador). Para el desarrollo del artículo se investigó obras relacionadas con el tema planteado, como así también muestra conceptos inherentes al servicio de catering in house. Para la recolección de datos se debió emplear la técnica de la entrevista, la misma que fue realizada al Administrador del Punto, también se procedió a realizar una evaluación del nivel de servicio, en las áreas de producción, distribución y servicio de alimentación brindado a los empleados del centro comercial, esta se enfocó a evaluar el control y manejo de los inventarios buscando garantizar la prestación del servicio ofrecido, identificando las áreas de oportunidad en las cuales se planteó diferentes propuestas para lograr controlar las mismas. Se concluye con un inventario al menaje de servicio el cual demuestra que también debe ser controlado de manera permanente.

Palabras clave: Catering, servicio in house, inventarios.

Marco teórico

Introducción

Para una compañía que brinda sus servicios de alimentación de modo *in house*¹, es de suma importancia controlar los suministros complementarios, como el menaje de servicio y la cantidad de comidas entregadas, por lo tanto ¿Cuál es el mejor método para el control de los inventarios en una PYMES de servicios alimenticios que presta su contingente en las instalaciones de terceros? Mediante visita In situ, se realizó el levantamiento de información, realizando un inventario físico de todos los suministros complementarios y del menaje utilizado para brindar el servicio, así también mediante el método de recolección de información como es la entrevista, se obtuvo del administrador los criterios empleados para la administración del servicio y de los inventarios, se realizó análisis de las áreas sensibles de garantizar el servicio de la compañía a través de los gerentes de área y en base a la información obtenida, se determinó las oportunidades de mejora y se realizó la propuesta del sistema de control de inventarios a la empresa BOCADITOS BANQUETES Y FIESTAS S.A.

¹ El servicio In House es un servicio diseñado y adaptado a cada cliente y se lo realiza en las instalaciones de este (Impoex, 2018).

Antecedentes

En un negocio de catering, es de suma importancia establecer un control de inventario a los productos y servicios ofrecidos, así como también la importancia de conocer todos sus procesos internos para proponer un modelo de control interno de inventarios, a fin de poder ejecutarlo de manera satisfactoria, recalando que el éxito del servicio está en controlar todo el tiempo los inventarios mientras estén en ejecución de lo solicitado por el cliente, tal como lo demuestra el diseño e implementación del sistema de control interno de inventarios realizado en la compañía DATAGOURMET Cía. Ltda. en la ciudad de Quito.

La falta de segregación de funciones generaba inconvenientes operativos y hasta duplicidad en las actividades realizadas, y siendo el negocio de servicios alimenticios un negocio de exigencias altas y a tiempo, se vio en la necesidad de implementar un sistema de control interno de inventarios, logrando resultados favorables para la compañía (Segovia, 2011).

En la ciudad de Guayaquil en la empresa SERVICE LUNCH, se logró demostrar que la aplicación de un Marco de Control denominado como el COSO I y que aplicado en esta empresa, pudo brindar resultados satisfactorios al lograr controlar los servicios brindados y todo el inventario adicional con que cuentan, enfocándose principalmente en lo que les da más ingreso que es el servicio de alimentación, sin descuidar también el control del menaje (Morales & Torres, 2015).

Las PYMES en el Ecuador

En el Ecuador según el INEC, en el año 2016 se registraron 843.745 empresas, las cuales están categorizadas en 19 actividades económicas según lo que indica el directorio de empresas y establecimientos, el mismo que utiliza información proporcionada por el SRI, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales y Ministerio de Educación.

De este número de empresas, el 90,5% son microempresas consideradas así por tener ventas anuales menores a \$100.000 dólares y el 7.5% son PYMES consideradas así por tener ventas anuales entre \$100.001 y \$1.000.000 de dólares (INEC, 2017)

De las PYMES en el Ecuador, el 41.39% de estas pertenecen al sector servicios, una de las características de estas es que normalmente tienen un origen familiar y una esencia de

supervivencia, esto porque la mayoría de ellas cierran en menos de cinco años, motivadas por la falta de preparación y desarrollo, de la mano con la escasa innovación (Rodríguez & Orna, 2014)

Para la empresa BOCADITOS BANQUETES Y FIESTAS S.A. es de suma importancia conocer cuáles son las áreas para mejorar y garantizar la calidad del servicio ofertado por lo que es de suma importancia identificar los parámetros de mejora, lo cual se realizara analizando las áreas de producción, distribución y servicio, para de esta manera poder garantizar su permanencia y demanda en el mercado de los servicios de catering.

El servicio de *catering*

El servicio de catering es todo servicio de comidas y bebidas que tiene como finalidad brindar el servicio fuera de las instalaciones de base, es decir donde el cliente lo necesite (Sesmero, 2014).

Normalmente se incluye los accesorios o complementos como son las mesas, sillas, saloneros, bebidas, comida, vajilla, manteles, sillas y todo lo que se necesite para brindar un servicio acorde a lo ofrecido o solicitado, una de las particularidades del catering es ofrecer sus servicios cuando hay una gran número de participantes o comensales o cuando el servicio es permanente, a fin de que pueda justificar la inversión y la movilización de todo lo correspondiente al servicio (Amantel Catering, 2015).

El servicio de catering debe manejarse bajo el concepto de mejora continua, revisar sus procesos, irlos adaptando a las circunstancias del mercado, una vez que se detecta un problema se debe indagar las causas de este, seleccionar los procesos y subprocesos involucrados y analizar o proponer las mejoras correspondientes (Falcón-Acosta, Petersson-Roldán, Benavides-García, & Sarmenteros-Bon, 2016).

Uno de los factores que debe tener en cuenta este tipo de servicio es la seguridad alimentaria, originada en la manipulación de los alimentos, pues al producirse algún efecto o daño en las personas que están recibiendo el servicio de alimentación, no solo afectan a los comensales, sino que también se afecta a la imagen de marca y servicio brindado por la empresa (Muñoz, Chaves, Rodríguez, & Realpe, 2015).

La responsabilidad social empresarial debe ser otro de los factores que resalten en este tipo de empresas, en el ámbito de velar por la calidad de vida al interior de la empresa, si cuentan o no con un código de ética, el cuidado y preservación del medio ambiente, y qué tan vinculada está la empresa con la sociedad, todo esto le permitirá establecerse como un referente en su medio (Colmenares & Colmenares, 2015).

La importancia de los inventarios en el servicio de catering

Los inventarios sirven para tener mercadería disponible ante la demanda inesperada de un cliente, también va en contravía frente a un justo a tiempo, pero no todo negocio puede manejar un justo a tiempo por las demandas o picos que presenta el mercado (Muller, 2004).

Más en un negocio como es el de catering que es brindar servicios alimenticios in house si se aplica a ciertos elementos que componen la oferta de servicio, como es la alimentación justamente, ya que ellos manejan las cantidades contadas y limitadas de servicios disponibles, las mismas que son coordinadas con antelación y que les permite brindar un adecuado nivel de servicio.

Una de las ventajas que maneja este tipo de servicio, es que el inventario permanente consiste en el menaje que utiliza para el servicio, pero para brindar los servicios de alimentación, el nivel de inventarios es mínimo, pues como es programado el número de servicios brindados, permite poder adquirir los suministros de manera coordinada, pues los alimentos deben garantizar su frescura y la preparación es para consumo inmediato o de corto plazo por lo que no aplica implementar modelos probabilísticos para determinar la adquisición de los mismos (Valero & Sánchez, 2016).

Pero no todo es posible manejarlo de manera justa y coordinada, pues en lo que se refiere al menaje de servicio siempre deberá haber una cantidad mayor a los servicios que habitualmente brinda, con la finalidad de poder cubrir eventualidades como rotura de lozas o vajillas.

Características del inventario en el servicio de catering

El inventario en el servicio de catering tiene como característica que es de alta rotación, es decir que el mayor número de unidades de inventario está dado por el servicio de alimentos que brindan, pues el 100% de las raciones que preparan serán consumidas ese mismo día casi de manera inmediata, el servicio de alimentación tiene una estacionalidad permanente y de cero inventarios finales, por lo menos esto se cumple casi siempre.

El servicio de catering se compone de cuatro grandes áreas dentro de cada empresa de este tipo, y estas son:

- Producción
- Logística
- Diseño de Eventos
- Comercial

Las mismas que se encargarán de que todo lo ofrecido se cumpla a tiempo en las cantidades acordadas y con las especificaciones solicitadas (Amantel Catering, 2018).

El manipulador de alimentos es un elemento esencial en este tipo de servicio, pues muy aparte de saber prepararlos, deberá ser referente ante el resto del personal, de cómo manejar los alimentos, acorde al tipo y clasificación de estos, imperando por sobre todo la asepsia e higiene (Salinas, 2014).

Se debe considerar también, que si la empresa desea adquirir productos perecibles que le representen una importante utilidad cuando estos se preparen y se brinde el servicio, deberán ser calculados los niveles de inventario de manera técnica a fin de poder establecer los niveles óptimos del mismo para poder adquirir en grandes volúmenes y almacenarlos, considerando también que son productos perecibles como por ejemplo el pescado (Escobar, Linfati, & Jaimes, 2017).

La conservación de los alimentos es prioridad dentro del negocio gastronómico, actualmente existen diferentes tipos de envases para contener y conservar los alimentos, inclusive existen envases de tipo inteligente que muestran la temperatura del alimento, tiempo almacenado, si hay oxígeno dentro del envase, lo cual es de gran ayuda para quienes administran este tipo de negocios (Rodríguez, Rojo, Martínez, Piña, & Ramírez, 2014).

En un negocio de catering la logística es uno de los ejes principales, debiendo señalar dos tipos de logística principales, la de producción que es la que se encarga de que todo lo solicitado se produzca a tiempo y en las cantidades solicitadas, y la logística de entrega que es la que se encarga de que el menaje y los alimentos lleguen en el momento solicitado y en las condiciones pactadas (Soy social ya.com, 2018).

El diseño de eventos también es otra de las áreas que debe dominar un negocio de catering, ya sea que lo realice directamente o subcontrate, pues de esta manera dará el ambiente propicio, acorde al evento y a la temática que haya contratado el cliente (ESPE, 2017).

En todo negocio el contacto personal es la base para poder crear relaciones comerciales a largo plazo, por lo que el servicio al cliente antes, durante y post evento es primordial, a fin de poder retroalimentarse de la experiencia del cliente y poder capitalizar esta información en beneficio del negocio (Interempresas, 2018).

El control de los inventarios en las PYMES de servicios de Catering

El inventario es para toda empresa uno de los activos más importantes, pues en él esta gran parte de la liquidez de la compañía, para una empresa que brinda servicios de catering con mucha más razón, pues el inventario en su gran mayoría es susceptible de daño por contaminación o porque son altamente perecibles especialmente las carnes o los vegetales, debido a esto es de suma importancia el control de los mismos, ya sea que estén en estado natural, o que se encuentren listos para ser entregados para su consumo inmediato.

En una empresa de servicios de catering es de vital importancia el control de los inventarios, pues estos son los que aseguran el nivel de servicio ante los clientes, y por lo tanto es necesario controlar el nivel de riesgo de que el inadecuado control de estos afecte la oferta de servicio dada por la compañía.

Dentro del control de inventarios se presenta por lo general los siguientes inconvenientes:

- Falta de conciencia sobre la importancia del inventario
- Exceso de inventario
- Falta de control
- Baja rotación del inventario
- No se toma acción oportuna sobre los faltantes

Todo esto genera inconvenientes tanto en la liquidez de la compañía como en el nivel de servicio (Restaurantes exitosos, 2018)

Pero así también si se lleva un adecuado control de los inventarios se podrá obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar la aceptación de los clientes
- Efectividad en las compras, solo lo necesario
- Aumento del control de la caducidad de los productos
- Reducción de pérdidas
- Reducción de costos de almacenaje
- Reducción de caducidad
- Planeación del flujo de caja

Lo cual nos da las pautas para que se ejerza un análisis en las áreas de producción, distribución y servicio (Logística PYME hoy, 2018)

Estructura de control basado en COSO I



Técnicas que se utilizan para el control de los inventarios

Existen diferentes técnicas que se puede emplear para el control de los inventarios en los negocios, como es el control de tipo ABC, método PEPS (Primeras entradas primeras salidas), método EOQ (Cantidad económica de la orden), o conteos cíclicos, pero depende del tipo de negocio la eficacia de dicha técnica, inclusive si las operaciones del negocio se realizan fuera de base o centro de operaciones, los controles del inventario deberán ajustarse al entorno, al tipo de servicio que se brinde y a las particularidades que se den como escenario natural del mismo.

Cuando se trata de servicios de catering, de manera permanente en las instalaciones del cliente, los controles deben ser coherentes con el tipo de servicio a brindar, ya que los inventarios variaran, por ejemplo si no se cocina en el sitio, los inventarios no son alimentos por procesar, sino que vine a ser la cantidad de servicios solicitados a matriz para cumplir con el número de comidas o servicios solicitados, así también se debe considerar que este inventario debe quedar en cero al final de la jornada, pues se establece que solo ingresa la cantidad de comidas solicitadas.

Por lo que al negocio de catering que se brinda dentro de las instalaciones del centro comercial San Marino por parte de BOCADITOS-BANQUETES Y FIESTAS S.A. le es de suma utilidad utilizar el método de conteos cíclicos, siendo la frecuencia empleada a diario con el tema de los alimentos, con la finalidad de asegurar brindar un servicio de calidad (Bind ERP, 2018)

Análisis comparativo del tratamiento contable y financiero de los inventarios NIIF/NIC

En la actualidad, las NIIF/NIC son normativas reconocidas y aceptadas a nivel mundial cuyo objetivo principal es preparar Estados Financieros bajo un único lineamiento, siendo fundamental para todas las empresas aplicar estos estándares dentro de los procesos contables. En el Ecuador, la Superintendencia de Compañías, es el organismo que supervisa que la aplicación de estas normas se dé en aquellas entidades que se encuentran bajo su fiscalización. Los inventarios es el activo que representa parte esencial en los Estados Financieros ya que por medio de él se puede obtener ganancias o pérdidas, es aquí donde el manejo, el control, las políticas, los costos influyen en la rentabilidad de la misma.

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) se han convertido en una necesidad para las empresas, debido a que estas normas estandarizan la información en todos los países que la adoptan facilitando la lectura y el análisis de los Estados Financieros, por lo que se hace necesario e indispensable para el profesional el conocimiento y la correcta utilización de las mismas, que permitirán dar alternativas de solución en los cambios que ocurren en el mercado actual según Edmundo Flórez Sánchez (2014), Líder de Investigación de Estándares Internacionales.

Norma Internacional de Contabilidad N° 2 (NIC 2)

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de las existencias. Un tema fundamental en la contabilidad de las existencias es la cantidad de coste que debe reconocerse como un activo, y ser diferido hasta que los correspondientes ingresos ordinarios sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese coste, así como para el posterior reconocimiento como un gasto del ejercicio, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas de coste que se utilizan para atribuir costes a las existencias.

Implementación de las NIIF

La adopción de las NIIF en nuestro país se dispuso mediante una resolución emitida por la Superintendencia de Compañías N#. 06. Q.ICI.004 del 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial N#. 348 del 4 de septiembre 2006, “Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF las mismas que deberán ser de aplicación obligatoria por parte de las entidades que están sujetas al control y vigilancia de Superintendencia de Compañías

La implementación de las NIIF es un proceso que requiere identificar contenidos, entender contextos, analizar efectos, definir políticas, simular impactos y establecer cambios. Sin embargo, dado su carácter de estándar, las NIIF contienen las directrices para reconocer, dar de baja, medir, presentar y revelar la información financiera, que en suma es el “qué hacer” más que el “cómo aplicar” —que ciertamente depende de la condición propia, del modelo de negocio y del contexto de operación del preparador de la información.

Desde 1 de enero de 2009, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad quedan derogadas para su aplicación y en ella se ordena la aplicación obligatoria de las NIIF.

Diferentes sistemas informáticos para el control de inventarios en pymes de servicio de alimentación.

SISTEMA HACCP

En primer lugar es importante señalar que un sistema HACCP es básicamente un sistema de análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control “Hazard Analysis and Critical Control Points”, por sus siglas en inglés. Este sistema tiene el propósito de reducir, controlar y/o eliminar los peligros que puedan impactar la inocuidad de los alimentos. El sistema HACCP está diseñado para ser implementado en cualquier segmento de la industria de alimentos desde el cultivo, la cosecha, transformación y/o elaboración y distribución de alimentos para el consumo. (Global STD Certificación, 2014)

Ilustración 12: "Inventoria" Software para el control de inventarios.

En función de proporcionar una herramienta que eleve el nivel de eficiencia y productividad en la gestión de control de inventarios, se ha de considerar oportuno adquirir el programa “INVENTORIA”, que es un software para el manejo de inventarios, control de stocks mínimos y máximos y que permite al encargado de bodega organizar y realizar un seguimiento de la materia prima e insumos almacenados. Está diseñado para que después de ser instalado de forma fácil y rápida, pueda ser utilizado siguiendo pasos consecutivos para el registro de mercancías y su posterior organización. (NCH Software, 2014)

Entre las posibilidades que otorga este sistema a los negocios que lo utilizan se encuentran:

Pedido y Recepción:

Realizar órdenes de compra y enviarlas de forma electrónica a los proveedores registrados previamente.

Llevar el control de una base de datos de los clientes y proveedores de la empresa.

El sistema envía advertencias al llegar a niveles de stock bajos o mínimos según lo establezca el administrador.

Actualiza la cantidad de productos cuando se reciben los pedidos.

Informes de Inventarios:

Realiza informes de promedios, costo y niveles de stock.

Permite visualizar los niveles de inventarios por categorías de ubicación, tipos de productos y demás.

Muestra el historial del producto incluyendo las fechas en que fueron recibidos o salieron de bodega.

Control de Artículos:

Permite escanear códigos de barra para añadir nuevos productos al sistema. Se puede añadir notas, direcciones URL e imágenes a la descripción de los productos.

Se integra a otros programas existentes en la empresa para socializar los datos del inventario en todas las áreas del negocio.

Análisis de los riesgos de control mediante la técnica de ponderación de factores

En todo negocio es de suma importancia el control de los inventarios, en el caso de servicios de catering es de suma importancia controlar cada uno de los inventarios inmersos en cada fase de la prestación del servicio, por lo que se debe analizar las áreas de producción, distribución y servicio.

Se utiliza la técnica del Método de ponderación de factores, que sirve para realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, en el que se comparan entre si las diferentes alternativas, este método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión.

Este método permite analizar las áreas que el investigador considera determinantes en los resultados del negocio o proyecto, es de fácil uso, pero también se recomienda analizar adecuadamente el peso que se dé a cada factor, pues el resultado de estos será el nivel de riesgo en los factores evaluados y reflejaran el nivel de riesgo (Vargas, 2014).

Marco Metodológico

Diseño

El diseño de una investigación es esencial para el inicio, desarrollo y finalización de ésta, pues al estructurarla de manera lógica y concatenada, permite abordar y conocer de manera ordenada la problemática, obteniendo la información que servirá para solventar las respuestas a las interrogantes planteadas.

Se desarrolló la investigación en el campo de acción, realizándola de manera no experimental, obteniendo la información en su ambiente natural, tal cual se desarrolla el problema, es decir donde se desarrolla el servicio de catering que brinda BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. (Tamayo, 2003).

El desarrollo de la investigación presente se realizó al interior de la operación que maneja BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. al interior del Centro Comercial San Marino ubicado en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, en el comedor de servicio o empleados.

Enfoque

Considerando que la preocupación primordial de esta investigación, radicó en describir algunas características fundamentales de la particularidad del negocio, las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, manejando también una metodología cualitativa pues no tomo información estadística de la empresa, sino que se basó en observar los efectos que produce el control del inventario del menaje y de los servicios entregados (Sabino, 1992).

En la presente investigación, se analiza la información y el ambiente donde se da el fenómeno investigado, a un nivel descriptivo, pues según Maldonado, José A. (2015) al emplear una metodología cualitativa se trata de identificar la naturaleza de sus realidades, sus relaciones y cuantitativa basada en el manejo de los implementos a ser empleados para brindar el servicio en las instalaciones del cliente la cual aportara sobre la relación de estas y el nivel de servicio, también se considera los criterios del administrador para el manejo y administración de los mismos, criterios que fueron recolectados mediante el uso de la técnica de la entrevista directa.

Alcance de la Investigación

Para que la investigación se desarrolle de manera exitosa, debe ser planeada y analizada la delimitación geográfica o cobertura, la delimitación temporal y la profundidad del conocimiento a ser alcanzado (Maldonado J. A., 2015).

Se realizó un estudio descriptivo, de la operación que maneja BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. dentro de las instalaciones del Centro Comercial San Marino en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, en el comedor de servicio o empleados, la delimitación temporal está dada en base a la información obtenida de manera directa en noviembre del 2018 y se analiza los procesos y procedimientos dados para el manejo de las operaciones, la comunicación existente para proceder a la facturación de servicios, el cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos, como así también la manera de precautelar los activos a cargo y que permiten brindar el servicio contratado.

Métodos Lógicos

Para desarrollarlos, se basarán en la utilización del pensamiento racional, pues se deducirá y analizará las respuestas recibidas al realizar la recolección de datos mediante evaluaciones tipo encuesta (Bravo, 2018).

En la presente investigación se utilizará el método de análisis-síntesis, que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas de forma individual que en este caso será el análisis de las áreas críticas o de riesgo (Análisis) y luego la reunión de las partes para analizar su naturaleza y comportamiento, analizando los resultados obtenidos y dar una explicación del fenómeno observado (síntesis), con lo que se podrá obtener información relevante de los puntos de mejora dentro de la compañía BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. (Centty Villafuerte, 2010).

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se debió emplear la técnica de la entrevista, la misma que fue realizada al Administrador del Punto, también se procedió a realizar una evaluación de riesgos de control en las áreas de producción, distribución y servicio, la misma que está enfocada a evaluar el control interno y que mide y busca garantizar las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

Adicional se procedió a tomar un inventario físico del inventario de menaje de servicio y del mobiliario.

De esta manera se establecerá los correctivos y medidas para el control de los inventarios (González, 2013).

Instrumentos usados para la recolección de datos

Entrevista

Se procedió a realizar una entrevista al Administrador del Punto en el cual por medio de una batería de preguntas se permitió conocer cuáles son las características del negocio y las particularidades de éste al ser prestado en las instalaciones de un tercero de manera permanente, el formato de la entrevista con su batería de preguntas se puede apreciar en el **Anexo #1**.

Evaluación de los niveles de riesgo de control

Se realizó la evaluación de riesgos de control mediante evaluaciones tipo encuesta, las mismas que son calificadas y mediante ponderación² se mide su peso o influencia, enfocadas en las áreas que se desea evaluar, como son la producción, la distribución y el servicio, estas áreas son las que generan los inventarios hacia el lugar donde se brinda el servicio de catering, las evaluaciones se realizaron a los respectivos gerentes de las áreas evaluadas de la empresa BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A., para lo cual se lo realiza de la siguiente manera:

- Se evalúa a las personas responsables en relación con temas de su área de competencia (Gerentes de Área).
 - La evaluación se realiza en plantillas, y están conformadas por un conjunto de preguntas.
 - Cada una de las preguntas poseerá la calificación de 10, de esta manera si la empresa cumple con lo preguntado se le imputará el puntaje de 10 caso contrario se le dará 0 (cero). De esta manera si la plantilla posee 10 preguntas se podrá conseguir como máximo 100 y como Mínimo 0.
 - Una vez obtenida la calificación se procederá a evaluar el nivel de confianza, mismo que se obtiene dividiendo el puntaje obtenido para el máximo valor de la plantilla. Por ejemplo, si la plantilla tiene 10 preguntas la calificación máxima que se puede obtener es 100, pero la empresa solo cumplió con 5, la confianza de esa evaluación es 50%.
 - Finalmente se calcula el riesgo, el cual es obtenido restando del 100% el valor de la confianza.

² Del latín ponderatio, la ponderación es el peso o la relevancia que tiene algo. También es la atención, consideración y cuidado con que se dice o hace algo (Definición de.com, 2018)

En base a los resultados se obtienen, se puede establecer las acciones o correctivos que se deberán implementar para contrarrestar o minimizar ciertos niveles de riesgo, permite definir si es un riesgo no tolerable y establecer controles.

Se adjuntan formatos en el **Anexo #2**.

Inventario físico menaje de servicio

Se realizó un inventario físico del menaje de servicio a fin de poder conocer la realidad del inventario de utensilios y aditamentos que garanticen un eficiente servicio y conocer también si cuentan con un inventario registrado del mismo.

Resultados

Entrevista

Se procedió a realizar la entrevista al administrador del servicio de catering brindado en el comedor de empleados del centro comercial San Marino.

El detalle de la batería de preguntas y sus respectivas respuestas es el siguiente:

1. ¿Desde cuándo prestan el servicio en estas instalaciones?

Desde hace dos años.

2. ¿Qué servicios brindan?

Brindamos el servicio de almuerzo y merienda, también comidas especiales o refrigerios previa coordinación.

3. ¿Cuál es el horario en el que prestan sus servicios?

El almuerzo se sirve en un horario de 11:00a 15:00 y la merienda de 17:00 a 19:00.

4. ¿A cuántas personas brindan el servicio de alimentación?

Se atienden entre 110 y 130 servicios al día.

5. ¿Cómo registran la utilización del servicio de alimentación por cada uno de los comensales?

Existe un registro impreso en el cual cada uno de los comensales debe acercarse a firmar antes de servirse los alimentos.

6. ¿Hay algún procedimiento establecido para solicitar los alimentos para brindar el servicio?

Si, se debe solicitar a oficinas centrales hasta las 10:00 la cantidad de servicios que se necesitan para el almuerzo y hasta las 16:00 para coordinar y solicitar las meriendas.

7. ¿Todos los alimentos vienen listos para servir o preparan algo dentro de las instalaciones?

Todo viene listo para servirse, salvo alguna fruta que por su conservación deba prepararse al momento de servirla.

8. ¿Cuenta con algún sistema computarizado para la coordinación de las raciones que necesita para brindar el servicio?

No, todo se lo hace vía telefónica.

9. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

Uno.

10. ¿Existe algún control sobre el menaje de servicio que mantienen?

No se cuenta con un inventario de este.

Evaluación de los niveles de riesgo de control

Con la finalidad de analizar el nivel de incidencia en el servicio de cada una de las áreas estratégicas de la compañía, se realiza la evaluación de los niveles de riesgo y control del negocio, el cual se enfoca en tres áreas, producción, distribución y el servicio, se utiliza para esto unas plantillas en las cuales se evalúan los diferentes parámetros de cada área, ponderando el peso de cada una de estos y se suma y compara con el nivel objetivo.

En el área de Producción se contó con la colaboración del Ing. Javier Veliz quien lleno la respectiva plantilla para su posterior evaluación.

Análisis del Área de Producción

Item	Pregunta	Valoración	
		Ponderado	Calificación
1.	¿Coordinan con su area la cantidad de servicios a entregar diariamente?	10	8
2.	¿Envian la cantidad exacta de servicios solicitados?	10	7
3.	¿Envian servicios adicionales por cualquier requerimiento que pueda haber?	10	0
4.	¿Cuando se trata de postres o frutas aplica el mismo criterio?	10	0
5.	¿Registran el envío de la cantidad de servicios entregados?	10	7
6.	¿Tienen devolución de servicios?	10	8
TOTAL		60	30

Figura 1 Resultado del Análisis al Área de Producción

Fuente: Autor

En el área de Distribución se contó con la colaboración del Ing. Pablo Chang quien lleno la respectiva plantilla para su posterior evaluación.

Análisis del Área de Distribución

Item	Pregunta	Valoración	
		Ponderado	Calificación
1.	¿Coordinan con su área los puntos dónde entregar diariamente?	10	8
2.	¿Manejan los alimentos en recipientes herméticos y sellados?	10	0
3.	¿El vehículo en el que trasladan los alimentos es refrigerado o aclimatado?	10	8
4.	¿Existe horarios específicos en cada punto para recibir los alimentos	10	9
5.	¿Existe algun tipo de verificación de su parte que la cantidad de servicios entregados a su área sea los indicados	10	7
6.	¿Tienen devolución de servicios?	10	0
7.	¿Existe constancias firmadas de servicios entregados?	10	6
TOTAL		70	38

Figura 2 Resultado del Análisis al Área de Distribución

Fuente: Autor

En el área de Servicio se contó con la colaboración de la Ing. Patricia Ayala quien lleno la respectiva plantilla para su posterior evaluación.

Análisis del Área de Servicio

**CHECK LIST AREA DE SERVICIO
AREA DE VENTAS**

Item	Pregunta	Valoración	
		Ponderado	Calificación
1.	¿Coordina su área con el área de Producción sobre los servicios requeridos diariamente?	10	8
2.	¿Llegan los alimentos en los recipientes adecuados y en las cantidades solicitadas?	10	7
3.	¿El vehiculo en el que le llegan los alimentos esta en buenas condiciones y presta adecuadamente el servicio solicitado?	10	8
4.	¿Los alimentos para brindar el servicio requerido por su cliente llega a la hora adecuada y coordinada?	10	7
5.	¿Existe algun tipo de Verificacion de su parte que cantidad de servicios entregados sean los indicados en las guías de traslado?	10	7
6.	¿Tienen devolución de servicios?	10	0
7.	¿Existen constancias por los servicios recibidos?	10	6
8.	¿Las condiciones de espacio y aseo son los adecuados para prestar el servicio in house?	10	9
TOTAL		80	52

Figura 3 Resultado del Análisis al Área de Servicio

Fuente: Autor

Una vez realizadas las evaluaciones, se procedió a realizar la ponderación respectiva referente al nivel de confianza del área y el nivel de riesgo de esta, la información recopilada permite visualizar y analizar cuáles son los parámetros que evaluaron cada uno de los gerentes de área y cómo estos influyen en el control de los inventarios y en el nivel de servicio.

Resumen de los niveles de riesgo encontrados, evaluación por área

		ÁREAS			Total
		Producción	Distribución	Servicio	
P	Ponderación total	60	70	80	210
C	Calificación Obtenida	30	38	52	120
NC	Nivel de Confianza (C/P)	50%	54.28%	65%	56.42%
NR	Nivel de Riesgo (100%-NC)	50%	45.72%	35%	43.57%

Figura 4 Niveles de riesgo encontrados
Fuente: Autor

En el resumen se puede apreciar la ponderación total, es decir la calificación máxima que debió tener el área, y la calificación obtenida mediante el formato de análisis.

Debilidades encontradas en el Área de Producción

En el área de producción se encontró un nivel de confianza del 67% y un nivel de riesgo del 33%, se busca evaluar también el nivel de riesgo en la prestación del servicio, no se envían raciones o servicios adicionales por lo tanto no se podrá atender en caso de presentarse algún requerimiento puntual, que si bien es cierto afectaría el nivel de servicio, por otro lado también cuida que no se desperdicie los servicios adicionales de ser enviados, sin embargo con lo que es postres y frutas si envían cantidades adicionales, ante lo cual los comensales en ocasiones toman más de una ración que es la asignada a cada uno de ellos.

Debilidades encontradas en el Área de Distribución

El área de distribución presenta un nivel de confianza del 71% y un nivel de riesgo del 29%, los aspectos más relevantes a controlar son el tipo de recipientes con los que llevan la comida, pues al no ser herméticos y sellados, no garantiza que lleguen a su destino final la cantidad de servicios que indican haber enviado.

Si en el camino se vira, riega o cae, pueden los encargados del transporte acomodar a fin de que haya una cantidad de servicios igual al enviado, pero no serán las mismas raciones por persona que lleguen, adicional a esto cuando realizan devoluciones de servicio no haya como comprobar que las raciones que dicen devolver sean los volúmenes o cantidades indicadas.

Debilidades encontradas en el Área de Servicio

El área de servicio pertenece a la gerencia de ventas, pues tiene como finalidad realizar las gestiones necesarias para garantizar el servicio ofrecido a los clientes mediante los productos de catering y banquetes, presenta un nivel de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25%, siendo las devoluciones de servicios y las constancias de los servicios entregados lo que más les dificulta.

Se indagó al respecto y referente a los servicios devueltos indican que hay problemas para cobrar al cliente cuando los trabajadores que estaban considerados en el servicio no van a servirse y la empresa del cliente no quiere cancelar el servicio alegando que no lo utilizó, pues en su contabilidad solo cancelan los servicios utilizados.

Por lo cual deberá hacer gestión con el cliente a fin de que no siga afectando a la empresa financieramente, el otro factor es solicitar oportunamente a los administradores de los puntos, que

envíen oportunamente las constancias de los servicios entregados para poder realizar la facturación respectiva y cobrar al cliente, pues afecta a la liquidez de la compañía no hacerlo oportunamente.

Inventario físico del menaje de servicio

Se realizó un inventario físico del menaje de servicio, se adjunta detalle en cual constan los ítems encontrados, como particularidad este no consta en ningún detalle oficial y tampoco se realiza inventario cíclico del mismo.

Cuando se consultó qué sucedía si se rompía algún elemento de la vajilla, manifestaron que lo asume la empresa así sea que se le caiga o rompa a un comensal, pero tampoco han estado solicitando la reposición respectiva de los mismos.

ARTICULO	CANTIDAD
MESAS	8
SILLAS	20
CEVICHEROS	32
BANDEJAS	20
PLATO HONDO	29
PLATO TENDIDO	34
VASOS DE VIDRIO	27
CUCHARAS	32
CUCHILLOS DE MESA	20
TENEDOR	17
JUGUERA DOBLE	1
SAMOBAR 8 FOSOS	1
REFRIGERADOR	1
PORTA BANDEJAS	1
MICROONDAS	1
CILINDRO DE GAS	1
ENFRIADOR DE AGUA	1
MESA TIPO BAR	1
CUCHARONES	3
CUCHARETAS	2

Figura 5 Inventario del menaje de servicio

Fuente: Autor

Implementación del esquema de inventarios

Mediante el uso de la herramienta de la entrevista y de la evaluación de riesgos realizadas de manera directa a los responsables de las áreas de producción, distribución y servicio, se pudo establecer las áreas de oportunidad para implementar un sistema de control de inventarios en el servicio in house brindado por la empresa de servicios alimenticios BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. ante lo cual se recomienda implementar las siguientes políticas:

Política de control de inventarios desde el área de Producción

- Mantener la política de no envío de raciones adicionales, pues de esta manera se evita el desperdicio en caso de que no se presente un requerimiento o demanda de estas.
- Reforzar la coordinación del número de raciones a enviar para poder cumplir con la demanda del día, pues su coordinación es diaria.
- Aplicar la misma política a los postres y frutas, de esta manera se evita un gasto innecesario y sin retorno pues al haber excedente de estos los comensales se sirven sin que haya pago por los mismos.
- Que los informes de devolución de alimentos lleguen oportunamente a la gerencia de ventas, para que el área de servicio haga las gestiones necesarias y se cobre al cliente por la cantidad total de servicios solicitados.

Política de control de inventarios desde el área de Distribución

- Se debe también implementar contenedores de alimentos herméticos que puedan garantizar las cantidades y condiciones del producto desde la planta al cliente, como así también evitar la contaminación de estos.
- Implementar un control que permita medir las cantidades de servicios devueltos para poder realizar un balance entre los servicios enviados, los servidos y los devueltos.

Política de control de inventarios desde el área de Servicio

- Se debe implementar inventarios cíclicos al menaje de servicio a fin de controlar y garantizar que se cuente con los implementos necesarios para poder garantizar

el servicio in house brindado por la empresa de servicios alimenticios BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. dentro de las instalaciones del centro comercial San Marino.

- Se deberá realizar acercamiento a los clientes, a fin de que sepan que, si dañan o se les rompe el mobiliario o la vajilla, serán responsables de la restitución de estos.
- En el acercamiento a los clientes también debe tratarse sobre que los servicios solicitados (almuerzos-meriendas) serán facturados así la persona que se sirvió no haya firmado, pues se basan en la cantidad de servicios solicitados, así también como contraparte el administrador del servicio debe ubicar estratégicamente los registros de firmas para que pueda chequear si efectivamente firman o no, pues hay personas que firman antes de comer y otras luego de comer, debe unificarse a que todas firmen antes de comer.

Todas estas políticas sugeridas fueron elaboradas o planteadas en base al análisis de riesgo y también en base a lo observado en el levantamiento de información In situ, por lo que se deberá entregar la propuesta al administrador del servicio a que la entregue al interior de BOCADITOS-BANQUETES-FIESTAS-S.A. y luego socializarlas con los administradores del servicio al interior del centro comercial.

Recomendaciones

- A los directivos de la empresa renovar las políticas y procedimientos propuestos en el sistema de control de inventarios, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Es indispensable que el personal relacionado con el procedimiento sea debidamente capacitado en la manipulación de alimentos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.

Bibliografía

- Amantel Catering. (2015). *www.amantelcatering.es*. Obtenido de <http://amantelcatering.es/que-es-un-servicio-de-catering/>
- Amantel Catering. (2018). 6 TIPOS DE SERVICIOS DE CATERING. Obtenido de <http://amantelcatering.es/6-tipos-servicios-catering/>
- Bind ERP. (2018). <https://blog.bind.com.mx>. Obtenido de <https://blog.bind.com.mx/tecnicas-y-metodos-para-el-control-de-inventarios>
- Bravo, O. P. (2018). Metodología y Resultados. Guayaquil, Guayas , Ecuador : UTEG.
- Centty Villafuerte, D. B. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico*. Edición electronica gratuita.
- Colmenares, M. L., & Colmenares, R. L. (2015). La responsabilidad social empresarial, en el sector alimenticio venezolano. *Negotium*, 10 (30).
- Definición de.com. (2018). <https://definicion.de/>. Obtenido de <https://definicion.de/ponderacion/>
- Escobar, J. W., Linfati, R., & Jaimes, W. A. (2017). Gestión de Inventarios para distribuidores de productos perecederos. *Ingeniería y Desarrollo*, 35.
- ESPE. (2017). <http://www.espe-innovativa.edu.ec>. Obtenido de <http://www.espe-innovativa.edu.ec/gestion-de-eventos-y-banquetes/>
- Falcón-Acosta, O., Petersson-Roldán, M., Benavides-García, S., & Sarmenteros-Bon, I. (2016). Los métodos cuantitativos en la mejora de los procesos del catering. *Ingeniería Industrial* , XXXVII (1).
- González, E. (2013). *www.auditool.org*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>

- Impoex. (2018). <http://www.impoex.ec/>. Obtenido de <http://www.impoex.ec/servicio-in-house>
- INEC. (31 de octubre de 2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Interempresas. (abril de 2018). www.interempresas.net. *Claves para triunfar en la industria del Catering*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/216428-Claves-para-triunfar-en-la-industria-del-Catering.html>
- Logística PYME hoy. (3 de marzo de 2018). www.logisticapymehoy.com. Obtenido de <https://www.logisticapymehoy.com/beneficios-control-de-inventario/>
- Maldonado, J. A. (2015). *La Metodología de la Investigación*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Maldonado, J. A. (2015). *La Metodología de la Investigación*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
- Morales & Torres, L. ., (2015). *Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo COSO 1 para la empresa SERVICE LUNCH de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Muller, M. (2004). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Norma.
- Muñoz, Á. B., Chaves, J. A., Rodríguez, E. C., & Realpe, M. E. (2015). Listeria monocytogenes en manipuladores de alimentos: un nuevo enfoque para tener en cuenta en los peligros de la industria alimentaria. *Biomédica* , 33 (2).
- Restaurantes exitosos. (2018). <http://www.menuspararestaurantes.com>. Obtenido de http://www.menuspararestaurantes.com/como_controlar_el_inventario_en_tu_restaurante/
- Rodríguez, M., & Orna, C. (2014). *Análisis de la cultura empresarial desde el enfoque de la psicología organizacional en las PYMES comerciales del distrito*

metropolitano de Quito. Ecuador: Tesis de Maestría en Administración de Empresas , Universidad Politécnica Salesiana.

Rodríguez, S. R., Rojo, M. G., Martínez, R. R., Piña, R. H., & Ramírez, V. B. (2014). ENVASES INTELIGENTES PARA LA CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS. *Ra Ximhai*, 10 (6).

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. En *El Proceso de Investigación* (págs. 43-45). Caracas: Panapo.

Salinas, P. G.-A. (2014). Fast Food. *Farmacéutica # 4*, 5.

Segovia, J. (2011). "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA DATUGOURMET CIA. LTDA.". Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

Sesmero, J. L. (2014). *Servicio de Catering*. VERTICE. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-servicio-de-catering/9788499311821/1984612>

Soy social ya.com. (2018). www.soysocialya.com. *Contratación de Logística y Catering en Eventos Sociales*. Obtenido de <https://www.soysocialya.com/contratacion-de-logistica-y-catering/>

Tamayo, C. T. (2003). El proceso de la investigación científica. Mexico D.F.: Limusa - Noriega Editores.

Valero, Ó. M., & Sánchez, L. F. (2016). Modelo de control óptimo para el sistema Producción-Inventarios. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V (16).

Vargas, F. V. (20 de mayo de 2014). prezi.com. Obtenido de <https://prezi.com/7ysahgfdi0b/metodos-de-los-sistemas-de-ponderacion-y-evaluacion-de-riesg/>

Anexos

Anexo #1 Formato de entrevista.

1. ¿Desde cuándo prestan el servicio en estas instalaciones?
2. ¿Qué servicios brindan?
3. ¿Cuál es el horario en el que prestan sus servicios?
4. ¿A cuántas personas brindan el servicio de alimentación?
5. ¿Cómo registran la utilización del servicio de alimentación por cada uno de los comensales?
6. ¿Hay algún procedimiento establecido para solicitar los alimentos para brindar el servicio?
7. ¿Todos los alimentos vienen listos para servir o preparan algo dentro de las instalaciones?
8. ¿Cuenta con algún sistema computarizado para la coordinación de las raciones que necesita para brindar el servicio?
9. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?
10. ¿Existe algún control sobre el menaje de servicio que mantienen?

Anexo #2 Formatos de análisis para la evaluación de riesgos a las áreas de Producción, Distribución y Servicio que permiten ver la incidencia de las áreas en el control del inventario y su incidencia en la calidad del servicio.

**CHECK LIST AREA DE PRODUCCION
AREA DE PRODUCCION**

Item	Pregunta			Valoración	
				Ponderado	Calificación
1.	¿Coordinan con su área la cantidad de servicios a entregar diariamente?				
2.	¿Envían la cantidad exacta de servicios solicitados?				
3.	¿Envían servicios adicionales por cualquier requerimiento que pueda haber?				
4.	¿Cuando se trata de postres o frutas aplica el mismo criterio?				
5.	¿Registran el envío de la cantidad de servicios entregados?				
6.	¿Tienen devolución de servicios?				

**CHECK LIST AREA DE DISTRIBUCION
AREA DE VENTAS**

Item	Pregunta			Valoración	
				Ponderado	Calificación
1.	¿Coordinan con su área los puntos donde entregar diariamente?				
2.	¿Manejan los alimentos en recipientes herméticos y sellados?				
3.	¿El vehículo en el que trasladan los alimentos es refrigerado o aclimatado?				
4.	¿Existe horarios específicos en cada punto para recibir los alimentos transportados?				
5.	¿Existe algún tipo de verificación de su parte que la cantidad de servicios entregados a su área sea los indicados en las guías de traslado?				
6.	¿Tienen devolución de servicios?				
7.	¿Existe constancias firmadas de servicios entregados?				

**CHECK LIST AREA DE SERVICIO
AREA DE VENTAS**

Item	Pregunta			Valoración	
				Ponderado	Calificación
1.	¿Coordina su área con el área de producción sobre los servicios requeridos diariamente?				
2.	¿Llegan los alimentos en los recipientes adecuados y en las cantidades solicitadas?				
3.	¿El vehículo en el que le llegan los alimentos esta en buenas condiciones y presta adecuadamente el servicio solicitado?				
4.	¿Los alimentos para brindar el servicio requerido por su cliente llega a la hora adecuada y coordinada?				
5.	¿Existe algun tipo de verificación de su parte que la cantidad de servicios entregados sean los indicados en las guías de traslado?				
6.	¿Tienen devolución de servicios?				
7.	¿Existen constancias por los servicios recibidos?				
8.	¿Las condiciones de espacio y aseo son los adecuados para prestar el servicio in house?				

Anexo # 3 Evidencia grafica del levantamiento de información In Situ



Proceso de entrega alimentos



Auto servicio



Área de comedor

PATRICIA MARGARITA AYALA ROQUE
 Abogado(a) Bancario y Financiero S.A. - PECRA
 SUC.032812225001

Registro de firmas del personal de ALLCLEAR S.A.

Número	ALBERDIZO (nombre y apellido)	Firma del trabajador	MENENDICAR (nombre y apellido)	Firma del trabajador
1	Alberdizo			
2	Menendicar			
3				
4				
5				

Formatos para registro uso del servicio

PATRICIA MARGARITA AYALA ROQUE
 Abogado(a) Bancario y Financiero S.A. - PECRA
 SUC.032812225001

Registro de firmas del personal de ALLCLEAR S.A.

Número	ALBERDIZO (nombre y apellido)	Firma del trabajador	MENENDICAR (nombre y apellido)	Firma del trabajador
1	Alberdizo			
2	Menendicar			
3				
4				
5				

Formatos para registro uso del servicio

PATRICIA MARGARITA AYALA ROQUE
 Abogado(a) Bancario y Financiero S.A. - PECRA
 SUC.032812225001

Registro de firmas del personal de ALLCLEAR S.A.

Número	ALBERDIZO (nombre y apellido)	Firma del trabajador	MENENDICAR (nombre y apellido)	Firma del trabajador
1	Alberdizo			
2	Menendicar			
3				
4				
5				

Formatos para registro uso del servicio



Inventario menaje de servicio



Inventario menaje de servicio



Inventario menaje de servicio