



GASTRONOMÍA

Proyecto de intervención de A&B previa a la obtención de título de:
Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación

AUTOR: Ing. Gustavo David Valencia Trujillo.

TUTOR: Esp. Pablo David Buenaño Caicedo
Mdo. Diego Roberto Albán Moreira

TEMA

“Modelo Integral de Costeo y Control de Costos para el Servicio de Alimentación Industrial en FLORSANI”

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Gustavo David Valencia Trujillo, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el tema **“Modelo Integral de Costeo y Control de Costos para el Servicio de Alimentación Industrial en FLORSANI (2.000 servicios al día)”**, como requisito para optar al grado de Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Internacional del Ecuador, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UIDE).

Los usuarios del RDI-UIDE podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Internacional del Ecuador no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Internacional del Ecuador, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 19 días del mes de julio de 2026, firmo conforme:

Firma:

Autor: Gustavo Valencia Trujillo.

Número de Cédula: 1718628199

Dirección: Pichincha, Quito, Puengasi, Monjas.

Correo Electrónico: guvalenciatr@uide.edu.ec

Teléfono: 0983509370

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Modelo Integral de Costeo y Control de Costos para el Servicio de Alimentación Industrial en FLORSANI**” presentado por Gustavo David Valencia, para optar por el Título de Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, a los 19 días del mes de julio de 2026

.....
FIRMA

Esp. Pablo David Buenaño Caicedo

.....
FIRMA

Mdo. Diego Roberto Albán Moreira

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación., son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, a los 19 días del mes de julio de 2026

.....
FIRMA

Gustavo David Valencia Trujillo

1718628199

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **“Modelo Integral de Costeo y Control de Costos para el Servicio de Alimentación Industrial en FLORSANI”** previo a la obtención del Título de Magister en Gastronomía con Mención en Gestión e Innovación, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, a los 19 días del mes de julio de 2026

.....
PhD. Numa Sebastián Calle Lituma
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
PhD. Karen Lisbeth Betancourt Ludeña
VOCAL 1

.....
Mgtr. Daniel Rodrigo Arteaga Gallardo
VOCAL 2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa Cristina, cuyo apoyo incondicional, aliento constante y amor inquebrantable fueron pilares fundamentales para alcanzar la culminación de este máster, objetivo que representó un anhelo profundo en mi vida académica y profesional.

A mi hija Victoria, cuya llegada en el momento oportuno se convirtió en fuente de inspiración y fortaleza, brindándome el impulso necesario para perseverar y mantenerme firme en este camino de formación.

A mis padres, Gustavo y Elbita, quienes con su ejemplo me inculcaron el valor de la educación, el esfuerzo y la formación continua. A ellos debo el sendero que me ha conducido hasta aquí.

Finalmente, a mi hermana Soledad, modelo de constancia y perseverancia, agradezco profundamente por ser referente y ejemplo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad, que me abrió sus puertas y me brindó la posibilidad de crecer no solo en el ámbito académico, sino también en el personal. Este máster ha sido un sueño largamente anhelado y haberlo concretado en esta institución ha significado un verdadero privilegio.

Mi gratitud se extiende a cada uno de mis profesores, quienes con paciencia, pasión y dedicación compartieron su conocimiento y experiencia. Más allá de los contenidos, nos transmitieron valores, visión y motivación para seguir construyendo un camino profesional con responsabilidad y amor por lo que hacemos. Gracias por inspirarnos y recordarnos que la educación transforma vidas.

A mis compañeros de maestría, con quienes compartí jornadas de esfuerzo, risas, dudas y aprendizajes, les agradezco por el compañerismo y por demostrarme que caminar juntos hace que el trayecto sea más enriquecedor y llevadero.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, apoyaron este proceso. En especial, a **Florsani**, empresa que depositó en mí su confianza y me brindó el espacio para desarrollar el análisis que sustenta esta investigación. Su apertura, respaldo y compromiso con la excelencia hicieron posible que este proyecto no solo se consolide en el plano académico, sino que también genere un aporte real y aplicable en el ámbito profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. Descripción del establecimiento.....	16
2. Problema de intervención	17
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo general	18
3.2. Objetivos específicos.....	18
4. Metodología.....	18
5. Diagnóstico situacional.....	20
6. Plan de acción propuesto	22
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	25
7. Modelo de costeo y control presupuestario del servicio de catering institucional	25
8. Presentación visual y composición gastronómica de los platos	32
9. Integración de saberes culinarios tradicionales en la planificación del menú.....	35
10. Uso de hierbas aromáticas e ingredientes locales en la oferta alimentaria.....	36
11. Estrategia de comunicación interna del menú semanal	38
12. Plan de innovación en prototipos gastronómicos	42
13. Propuesta de innovación gastronómica mediante producción interna.....	43
14. Planificación real de comensales y control de demanda	49
15. Innovación operativa mediante tren de lavado industrial.....	52
16. Estandarización de bebidas no alcohólicas dentro del servicio de catering institucional	59

17. Ecoinnovación alimentaria y reducción de desperdicios.....	62
18. Gestión de calidad alimentaria, inocuidad y packaging	64
19. Aplicación de criterios trofológicos en el menú institucional	68
20. Plan de mediano plazo para la gestión A&B del servicio.....	71
21. Evaluación financiera operativa del servicio de catering institucional	78
22. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
Referencias bibliográficas	91
Anexos	97

Índice de tablas

Tabla 1 Ejes del plan de acción propuesto para el servicio de catering institucional de FLORSANI.....	23
Tabla 2 Presupuesto ejecutado y personas atendidas durante las semanas 49 a 52	26
Tabla 3 Comparativo de ahorro por negociación con proveedores	27
Tabla 4 <i>Menú diario</i>	39
Tabla 5 Ahorro proyectado por producción interna de postres.....	45
Tabla 6 Ahorro proyectado por producción interna de pan	47
Tabla 7 Resumen financiero de ahorro proyectado por la Panadería FLORSANI.....	47
Tabla 8 Comparativo de planificación de comensales en Finca Malchingui	50
Tabla 9 Costo mensual estimado de mano de obra en el área de lavado	53
Tabla 10 Inversión estimada para la implementación del tren de lavado industrial.....	53
Tabla 11 Indicadores financieros proyectados para la implementación del tren de lavado industrial	55
Tabla 12 Inversión estimada para la implementación del tren de lavado industrial.....	57
Tabla 13 Resumen de indicadores financieros	58
Tabla 14 Componentes del plan de mediano plazo para la gestión A&B del servicio ..	72
Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias del servicio de catering institucional de FLORSANI.....	79
Tabla 16 Matriz de seguimiento semanal del costo unitario de frutas y verduras.....	102
Tabla 17 Matriz de seguimiento semanal del costo unitario de proteínas	107
Tabla 18 Proveedores.....	112

Índice de figuras

Figura 1 Comparativo de ahorro por gestión de compras y negociación con proveedores	29
Figura 2 Composición de los platos del servicio de catering institucional	34
Figura 3 Diseño de comunicación interna del menú semanal	41
Figura 4 <i>Propuesta de bebidas no alcohólicas para el servicio de catering institucional</i>	61
Figura 5 Costo de alimentación frente a pax atendidos, semanas 49 a 52	81
Figura 6 Costo de alimentación por finca, semanas 49 a 52	82
Figura 7 Costo promedio por persona día, semanas 49 a 52	83
Figura 8 Compra de materia prima frente al presupuesto semanal	84
Figura 9 Costos de operación del catering institucional de FLORSANI	85

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de intervención tuvo como objetivo diseñar un modelo integral de costeo y control de costos para fortalecer la gestión financiera, operativa y gastronómica del servicio de catering institucional de FLORSANI, empresa ecuatoriana vinculada al sector florícola. Aunque el servicio de alimentación no forma parte del giro principal de la organización, cumple una función estratégica al atender aproximadamente 21.000 comidas semanales dirigidas al personal operativo, administrativo, temporal, contratistas y visitantes. La metodología aplicada se basó en un enfoque de intervención práctica, sustentado en el análisis de información operativa y financiera del área de catering. Para ello, se revisaron registros de compras, presupuesto semanal, número de comensales atendidos, costos de materia prima, mano de obra, transporte, otros costos operativos e indicadores de gestión. A partir de esta información, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la negociación de proveedores, la actualización del maestro de costos, la elaboración de fichas técnicas, el control presupuestario semanal y la planificación real de comensales. Se evidenció que la reorganización del sistema de abastecimiento permitió generar un ahorro aproximado del 16 % en la compra neta de la materia prima. El modelo propuesto permitió fortalecer el seguimiento presupuestario, mejorar la trazabilidad de insumos, estandarizar preparaciones, controlar porciones y orientar la toma de decisiones con base en datos verificables. La propuesta integró criterios gastronómicos vinculados con cromatología, composición visual, saberes culinarios, marketing gastronómico, ecoinnovación, calidad alimentaria, packaging y trofología. Se concluye que el modelo integral de costeo y control de costos contribuye a consolidar un servicio de catering institucional más técnico, medible, eficiente y sostenible. Su aplicación permite vincular la eficiencia financiera con la calidad del servicio, la inocuidad alimentaria, la pertinencia cultural del menú y el bienestar de los colaboradores, fortaleciendo así el aporte del área de alimentación a la continuidad operativa de FLORSANI.

Palabras clave: control de costos, catering institucional, gestión gastronómica, eficiencia financiera, sostenibilidad operativa.

ABSTRACT

This intervention project aimed to design an integrated costing and cost control model to strengthen the financial, operational, and gastronomic management of FLORSANI's institutional catering service, an Ecuadorian company linked to the floriculture sector. Although food service is not part of the organization's core business, it plays a strategic role by providing approximately 21,000 meals per week to operational, administrative, and temporary staff, as well as contractors and visitors. The methodology was based on a practical intervention approach supported by the analysis of operational and financial information from the catering area. For this purpose, purchasing records, weekly budgets, number of diners served, raw material costs, labor expenses, transportation, other operating costs, and management indicators were reviewed. Based on this information, improvement opportunities were identified in supplier negotiation, cost master updating, technical recipe sheets, weekly budget control, and real diner planning. The results showed that the reorganization of the supply system generated an approximate 16% saving in the net purchase of raw materials. The proposed model strengthened budget monitoring, improved input traceability, standardized preparations, controlled portion sizes, and supported decision-making based on verifiable data. The proposal also integrated gastronomic criteria related to chromatology, visual composition, culinary knowledge, gastronomic marketing, eco-innovation, food quality, packaging, and trophology. It is concluded that the integrated costing and cost control model contributes to consolidating a more technical, measurable, efficient, and sustainable institutional catering service. Its application links financial efficiency with service quality, food safety, cultural relevance of the menu, and employee well-being, thereby strengthening the contribution of the food service area to FLORSANI's operational continuity.

Keywords: cost control, institutional catering, gastronomic management, financial efficiency, operational sustainability.

INTRODUCCIÓN

FLORSANI es una empresa ecuatoriana vinculada al sector florícola, reconocida por su participación en el cultivo, manejo, empaque y exportación de flores de alta calidad hacia mercados nacionales e internacionales. Su modelo de negocio se sostiene en procesos agrícolas, logísticos y operativos que requieren continuidad, precisión y eficiencia, debido a que la calidad del producto final depende tanto del manejo técnico del cultivo como de la capacidad de responder oportunamente a las exigencias del mercado.

El servicio de alimentación institucional de FLORSANI, aunque no forma parte de la actividad económica principal de la empresa, desempeña un papel fundamental dentro de su funcionamiento diario. Esta área es responsable de proporcionar aproximadamente 21.000 porciones semanales, satisfaciendo las necesidades de empleados operativos, personal administrativo, trabajadores temporales, contratistas y visitantes externos. De este modo, la gestión del catering supera el concepto de un simple departamento asistencial, posicionándose como un componente de valor estratégico que respalda la continuidad operativa y la eficiencia interna de la organización.

Según lo planteado por Inga et al. (2023), la dirección del catering corporativo requiere de un sistema administrativo estructurado que logre articular desde la adquisición de materias primas y la planificación de menús, hasta la elaboración y el despacho final de los platos, bajo estrictos estándares de rentabilidad, seguridad alimentaria y disciplina presupuestaria. Dentro de un entorno de alta producción como el que maneja FLORSANI, dicha administración tiene que fundamentarse en metodologías técnicas y procesos auditables. Esto se debe a que variables como las fluctuaciones en las tarifas de los proveedores, el aprovechamiento de los insumos, las variaciones en la

asistencia de usuarios o la estandarización del gramaje de los platos impactan de forma inmediata en la estructura financiera global del servicio.

Dentro de este esquema de producción masiva, el control financiero es un requisito crítico para garantizar la viabilidad y el rendimiento de las operaciones. Administrar comedores comunitarios va mucho más allá de la cocina; demanda sincronizar la cadena de abastecimiento, fiscalizar los inventarios de insumos, planificar los turnos del personal, mitigar las mermas y adecuar las compras a la asistencia real de los usuarios. Desde esta perspectiva, la aplicación del modelo costo-volumen-utilidad resulta clave para evaluar de qué manera interactúan el presupuesto asignado, la cantidad de menús servidos y el equilibrio financiero del departamento, lo que promueve una dirección fundamentada en métricas y alejada de las respuestas improvisadas ante el día a día (Solis & Fernández, 2021).

Abad et al. (2023) mencionan que la posición y eficacia de un operador de servicios de alimentación dependen de una combinación de factores como la calidad organoléptica y nutricional de los alimentos preparados, la satisfacción del cliente, precios competitivos, la reducción de desperdicios y la capacidad para adaptarse a los cambios inesperados en la demanda o en el entorno laboral.

La evaluación inicial mostró que es necesario mejorar los circuitos de suministro, la estimación de los costos, el diseño de los menús y el control presupuestario. Al tratarse de una actividad a gran escala, se vuelve imperativo disponer de datos exactos acerca del valor real de producción de cada plato, la evolución del desembolso financiero semanal, el cumplimiento de los proveedores, el aprovechamiento real de las materias primas, la productividad del personal operativo y los gastos de transporte y logística asociados al funcionamiento del comedor. La ausencia de un esquema de control estructurado puede conducir a decisiones reactivas, con menor capacidad para prever desviaciones, optimizar

negociaciones comerciales o ajustar la oferta alimentaria al volumen real de usuarios (Ordoñez y Vásquez, 2026).

1. Descripción del establecimiento

FLORSANI opera dentro de la industria floricultora en Ecuador, enfocando su actividad en la producción, el procesamiento postcosecha, el embalaje y la exportación de productos florales de nivel premium. Por la naturaleza altamente perecedera de esta materia prima y el nivel de exigencia de los mercados internacionales, la dinámica de la organización exige una rigurosa coordinación interna, un diseño de planes a largo plazo, la gestión eficiente de los turnos de la fuerza laboral y el alineamiento estricto con normativas de certificación internacional.

En esta estructura organizacional, el servicio de catering institucional opera como una unidad interna de apoyo estratégico, destinada a cubrir las necesidades alimentarias del personal operativo, administrativo y de soporte. Desde una perspectiva gastronómica, el servicio atiende a trabajadores con distintas procedencias culturales, por lo que la elaboración del menú debe considerar aspectos nutricionales, sensoriales, culturales y económicos.

En operaciones que tienen un alto volumen, incluso leves variaciones en los precios, las cantidades o las pérdidas pueden afectar considerablemente el presupuesto semanal. Por ello, el costeo técnico se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones y el control eficiente de los recursos del servicio. (Castellano y Conforme, 2025). Los procesos de almacenamiento, manejo, producción y distribución deben llevarse a cabo siguiendo criterios de inocuidad alimentaria. El control de la temperatura, la correcta rotación de inventarios, las prácticas de higiene y desinfección, junto con las Buenas Prácticas de Manufactura, son elementos clave para reducir riesgos sanitarios y

asegurar un servicio alimentario seguro para un gran número de comensales (Mora Vera, 2023).

Este plan de acción busca mejorar el sistema de cálculo y supervisión de los gastos en el comedor corporativo de FLORSANI. Con esta finalidad, se propone optimizar la gestión de las compras, el registro del inventario, la evaluación de los proveedores, la estandarización de las recetas, la disminución del desperdicio en cocina y el seguimiento a través de métricas de rendimiento. Mediante estas iniciativas, el área de alimentación se consolida como un departamento estratégico que contribuye directamente a la calidad de vida de los empleados y al equilibrio financiero de la empresa.

2. Problema de intervención

El servicio de catering institucional de FLORSANI atiende aproximadamente 21.000 comidas semanales, lo que implica una operación de gran escala en la que intervienen procesos de compras, almacenamiento, producción, distribución, control de porciones, gestión de proveedores y seguimiento presupuestario. Sin embargo, el diagnóstico inicial evidenció la necesidad de fortalecer la gestión técnica del costeo y del control de costos, debido a que las decisiones sobre proveedores, gramajes, rendimiento de insumos, asistencia real de comensales y planificación de menús inciden directamente en el presupuesto semanal y en la eficiencia del servicio.

En este contexto, el problema central se relaciona con la ausencia de un modelo integral que articule el control financiero, operativo y gastronómico del servicio de alimentación institucional. Esta situación puede generar compras poco ajustadas a la demanda real, variaciones en los costos unitarios, dificultades para medir el rendimiento de los insumos, limitada trazabilidad de la información y menor capacidad para tomar decisiones preventivas. Por ello, resulta necesario diseñar una herramienta de gestión que

permita organizar la información, controlar los recursos y mejorar la eficiencia del servicio sin afectar la calidad, la inocuidad ni la satisfacción del cliente interno.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo integral de costeo y control de costos para el servicio de alimentación institucional de FLORSANI, orientado a fortalecer la gestión financiera, operativa y gastronómica mediante la optimización de compras, la estandarización de preparaciones, el control de porciones, la planificación real de comensales y el seguimiento de indicadores de gestión.

3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del servicio de catering institucional de FLORSANI, considerando los procesos de compras, costos, presupuesto, proveedores, producción, comensales atendidos y operación gastronómica.

Estructurar herramientas de costeo y control que permitan mejorar la planificación de compras, la trazabilidad de insumos, la estandarización de recetas, el control de porciones y el seguimiento presupuestario semanal.

Proponer acciones de mejora financiera, operativa y gastronómica que contribuyan a optimizar recursos, reducir desperdicios, fortalecer la calidad del servicio y mejorar la experiencia del cliente interno.

4. Metodología

El proyecto se desarrolló bajo un enfoque de intervención práctica, orientado al análisis y mejora de un proceso real dentro del servicio de catering institucional de FLORSANI. La metodología aplicada fue de carácter descriptivo y propositivo, ya que permitió identificar las condiciones actuales de la operación y, a partir de ello, diseñar un modelo integral de costeo y control de costos ajustado a las necesidades del servicio.

Para el diagnóstico se revisó información operativa y financiera del área de alimentación, incluyendo registros de compras, presupuesto semanal, número de comensales atendidos, costos de materia prima, mano de obra, transporte, otros costos operativos, proveedores, fichas de producción, planificación de menús y datos de consumo. Esta información permitió analizar el comportamiento del gasto, identificar rubros críticos, evaluar oportunidades de ahorro y reconocer aspectos que requerían mayor control técnico.

El análisis se complementó con la revisión de criterios gastronómicos y operativos relacionados con la presentación de los platos, la pertinencia cultural del menú, la comunicación interna, la ecoinnovación, la calidad alimentaria, el packaging y la trofología. A partir de los hallazgos obtenidos, se formularon acciones de mejora orientadas a fortalecer la eficiencia financiera, la inocuidad, la sostenibilidad operativa y la satisfacción del cliente interno.

De este modo, la fiscalización de los costos trasciende la simple auditoría contable para transformarse en un mecanismo administrativo enfocado en optimizar el uso del capital, generar valor agregado para la organización y consolidar un sistema de alimentación colectiva que sea más rentable, inocuo y con un mayor estándar de calidad para el personal.

El proyecto de mejora incorpora un enfoque que fusiona lo culinario con lo administrativo, reconociendo que el estándar del servicio no depende de forma exclusiva del valor económico de cada menú. Por el contrario, abarca elementos como el diseño de los menús, el nivel de agrado del usuario, el impacto visual de los platos, la identidad cultural de las preparaciones y la viabilidad ecológica de la cadena operativa. Bajo esta mirada, el sistema diseñado unifica variables de presupuesto, gastronomía, logística y

seguridad alimentaria, con el fin de consolidar una dirección mucho más técnica, auditable y perdurable en el tiempo para el comedor corporativo de FLORSANI.

5. Diagnóstico situacional

La evaluación del estado actual en el comedor corporativo de FLORSANI pone de manifiesto las variables de producción, presupuesto y cocina que justifican el desarrollo de un sistema estructurado para el cálculo y la fiscalización de egresos. La entrega estimada de 21.000 menús a la semana demanda una administración rigurosa de las compras, la fuerza laboral, los espacios físicos, las rutinas de trabajo, las existencias en bodega y el diseño de los menús. Esta escala de producción transforma al departamento de alimentación en un área con un elevado nivel de complejidad técnica, donde cualquier determinación logística o culinaria repercute de forma inmediata en el equilibrio financiero y en la percepción de calidad de los usuarios.

Un punto crítico detectado en el análisis es la urgencia de optimizar la planificación de los pedidos de inventario. Al respecto, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2020) advierte que, en los comedores masivos, la adquisición de materias primas debe responder de forma estricta a la cifra real de comensales, la programación de la minuta, los porcentajes de merma calculados y los gramajes fijados en los recetarios estándar. Si no existe una sincronización precisa entre estos factores, surgen desajustes operativos como el exceso de stock, los pedidos urgentes de última hora, la elevación de los niveles de desperdicio, el almacenamiento ocioso en bodega o alteraciones descontroladas en el costo de producción por plato.

El análisis inicial evidenció que la relación con los intermediarios y proveedores constituye un factor crítico para el departamento de alimentación. Las variaciones en los precios del mercado, las diferencias en la calidad de los insumos y la ausencia de contratos

comerciales estandarizados suelen provocar inestabilidad en la ejecución del presupuesto. Ante esta situación, el proyecto sugiere adoptar enfoques de negociación más formales y técnicos con distribuidores mayoristas que cuenten con la capacidad logística para satisfacer la alta demanda de FLORSANI, asegurando al mismo tiempo una supervisión rigurosa de las tarifas, la puntualidad en las entregas, la frescura y la seguridad alimentaria de los insumos.

Un aspecto esencial es la gestión de costos por preparación, debido a que permite conocer con precisión el valor de producción de cada componente del menú. Para ello, el departamento debe calcular el costo individual de sopas, proteínas, guarniciones, ensaladas, bebidas, postres y demás preparaciones incluidas en el servicio. Contar con este desglose financiero facilita la planificación de menús equilibrados, tanto en términos de costo como de aceptación por parte de los colaboradores. Asimismo, permite identificar las recetas que generan mayor presión sobre el presupuesto, evaluar posibles sustituciones de ingredientes y aprovechar de manera más eficiente los insumos disponibles en inventario.

La estimación de la concurrencia real de usuarios constituye otra prioridad. Realizar los suministros tomando como única referencia la nómina total de colaboradores, sin considerar la demanda efectiva, eleva el riesgo de generar excedentes de comida o de destinar recursos económicos por encima del consumo real.

El diagnóstico revela que el servicio de alimentación de FLORSANI cuenta con una sólida base operativa; sin embargo, es necesario establecer mecanismos de gestión que faciliten la evaluación, control y mejora de sus procesos internos. De esta manera, la propuesta busca transformar la administración diaria del servicio en un modelo técnico, basado en registros y orientado hacia el cumplimiento de los objetivos operativos y presupuestarios.

6. Plan de acción propuesto

Tomando como base la evaluación del estado actual realizada en el comedor corporativo de FLORSANI, se diseña una propuesta operativa orientada a robustecer la administración conjunta de los presupuestos, los procesos de adquisición, las rutinas de cocina, los estándares de seguridad alimentaria y el desarrollo culinario. Esta propuesta surge de la necesidad de convertir la operación alimentaria en un sistema más técnico, controlado y sostenible, capaz de responder a una demanda aproximada de 21.000 comidas semanales, sin afectar la calidad del servicio ni el bienestar del cliente interno.

El proyecto de mejora se basa en la creación de una metodología para el cálculo y control de los gastos, diseñada como una herramienta de gestión estratégica centrada en la planificación, el registro, la evaluación y la optimización del presupuesto asignado al comedor de la organización (Jiménez & Narváez, 2021).

Este enfoque va más allá de la simple cuantificación del costo de los insumos, ya que integra los procesos de compra, la evaluación de los proveedores, el diseño de los menús, la estandarización de los platos, la regulación de las porciones, la supervisión presupuestaria, el establecimiento de indicadores de rendimiento y la identificación de áreas para mejorar la eficiencia operativa.

Bajo esta línea, el plan de acción se estructura de conformidad con las prioridades determinadas en el diagnóstico. Cada componente atiende una deficiencia operativa o financiera específica y contempla actividades puntuales, métricas de seguimiento y resultados previstos. De esta forma, se viabiliza la transición de una dinámica basada en resoluciones inmediatas hacia una gestión sustentada en datos verificables.

Tabla 1 Ejes del plan de acción propuesto para el servicio de catering institucional de FLORSANI

Eje de acción	Objetivo del eje	Acciones propuestas	Indicadores de seguimiento	Resultado esperado
Fortalecimiento del proceso de compras	Consolidar una estructura de abastecimiento formal, estable y alineada con los volúmenes requeridos por la operación.	Elegir proveedores formales e industriales; negociar precios basados en el volumen de compras; evaluar la calidad, la puntualidad, la capacidad logística, los acuerdos comerciales y la seguridad alimentaria; reducir las adquisiciones imprevistas.	Ahorro derivado de convenios comerciales; cambio en los costos según las categorías de inventario; cantidad de proveedores acreditados; grado de cumplimiento en el proceso de abastecimiento.	Mejora en las tarifas, aumento en la calidad de los insumos, reducción de riesgos sanitarios, ajuste del presupuesto semanal.
Control presupuestario semanal	Monitorear el cumplimiento del presupuesto asignado para condiciones normales de operación.	Comparar gasto real frente al presupuesto semanal de USD 23.500; analizar desviaciones; revisar comportamiento del gasto por servicio y por grupo de inventario; generar reportes periódicos.	Porcentaje de cumplimiento presupuestario; costo promedio por persona; gasto semanal ejecutado; desviación presupuestaria.	Control financiero efectivo, detección rápida de anomalías y aplicación de acciones correctivas fundamentadas en datos concretos.
Estandarización de la valoración de recetas	Determinar el costo efectivo de cada receta y elemento del menú.	Actualizar el maestro de costos; ingresar unidad de compra, precio por unidad, rendimiento, peso bruto, peso neto y la unidad de receta; crear fichas técnicas de los alimentos y productos de panadería.	Cantidad de recetas con costos calculados; costo por cada preparación; variación del costo por unidad; cumplimiento de los gramajes establecidos.	Menús que aseguran un equilibrio financiero, control efectivo de porciones y disminución de las variaciones del costo por plato.
Planificación de comensales	Ajustar las compras y la producción a la demanda real del servicio.	Estimar la asistencia real para cada servicio de alimentación; considerar turnos rotativos, ausencias, licencias, vacaciones, trabajadores eventuales, contratistas, visitas y momentos de alta producción; coordinar el flujo de información con Talento Humano y jefaturas operativas.	Diferencia entre nómina y usuarios efectivos; ahorro acumulado diario, semanal y mensual según planificación; cantidad de raciones planificadas vs. servicios realizados; porcentaje de desperdicio.	Disminución de producción excesiva, optimización en gestión de adquisiciones, reducción de desechos, y uso eficaz de los recursos.
Optimización de la experiencia del cliente interno	Fortalecer la satisfacción de los colaboradores a través de una oferta	Organizar menús considerando diversidad cultural, aceptación sensorial y equilibrio nutricional; semanal a través de WhatsApp;	Índice de satisfacción del personal; aceptación del menú; cantidad de quejas o	Mayor aceptación de las preparaciones, disminución de quejas y fortalecimiento de

	alimentaria adecuada, diversa y comunicada oportunamente.	realizar evaluaciones breves para medir la satisfacción. Mejorar la presentación la visual de los platos; compartir el programa semanal a través de WhatsApp; realizar evaluaciones breves para medir la satisfacción.	inconformidades; desperdicio por rechazo de alimentos.	la relación entre el servicio de alimentación y los empleados.
Innovación en la gastronomía y en los procesos	Incorporar cambios que mejoren la eficiencia del servicio, los costos y la calidad.	Evaluar la ejecución de la Panadería FLORSANI; producir internamente productos de pastelería y pan; examinar la compra de un tren de lavado industrial; optimizar los procesos de empaque, distribución y sostenibilidad.	Ahorro en bases semanal, mensual y anual; retorno sobre la inversión; tiempo de recuperación; disminución de tiempos de operación; ahorro por producción interna.	Mayor eficiencia en las operaciones, disminución de dependencia de proveedores externos, recuperación de inversiones realizadas y mejora en la calidad del servicio ofrecido.
Gestión de la calidad y seguridad alimentaria	Asegurar que los alimentos sean producidos y distribuidos en condiciones seguras y conforme a estándares establecidos.	Supervisar la recepción de materias primas, su almacenamiento y manipulación, monitorear temperaturas, hacer tareas de limpieza y desinfección, gestionar la rotación del inventario y asegurar el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura; implementar listas de verificación internas.	Cantidad de desviaciones; adherencia a las temperaturas; documentación de limpieza; devoluciones a proveedores; observancia de buenas prácticas.	Disminución de riesgos para la salud, mejora en la trazabilidad, calidad uniforme y refuerzo de la seguridad alimentaria.
Desarrollo de indicadores de gestión	Evaluar la eficacia del servicio a través de información cuantitativa y verificable.	Desarrollar informes regulares sobre costos, compras, producción, usuarios, desperdicios, satisfacción e inversiones; consolidar los indicadores en matrices o paneles de control.	Costo promedio por usuario; ahorro en compras; ejecución presupuestaria; tasa de desperdicio; ROI; <i>payback</i> ; satisfacción del cliente interno.	Gestión basada en datos, mejor capacidad analítica y evolución continua del servicio de catering corporativo.

Nota. Elaborado a partir del diagnóstico del servicio de catering institucional de FLORSANI y de los ejes de intervención propuestos para el modelo integral de costeo y control de costos.

De manera integral, esta propuesta de intervención tiene como objetivo establecer un modelo de gestión técnica para el servicio de alimentación institucional de FLORSANI. La implementación de este sistema contribuirá a mejorar la supervisión financiera, organizar de forma eficiente la cadena de suministro, reducir los desperdicios en la cocina, asegurar los niveles adecuados de inocuidad, incorporar innovaciones en el flujo de trabajo y generar información valiosa para la administración del departamento. De esta manera, el servicio de alimentación se proyecta como una división interna de alta relevancia institucional, con el potencial necesario para sumar a la calidad de vida de los trabajadores, al rendimiento de los procesos y al equilibrio económico global de la organización.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7. Modelo de costeo y control presupuestario del servicio de catering institucional

El departamento de alimentación corporativa de FLORSANI requiere un manejo presupuestario y logístico que responda de forma directa a la magnitud de sus actividades diarias. Al suministrar aproximadamente 21.000 servicios semanales, que abarcan la preparación de desayunos, almuerzos, meriendas y refrigerios especiales, esta área actúa como un apoyo logístico esencial para las operaciones de la empresa floricultora. Aunque no se relaciona directamente con la actividad principal del negocio, su impacto en el bienestar de los empleados y en la continuidad de las actividades productivas demanda una gestión basada en planificación, eficiencia y control presupuestario.

Desde la perspectiva del sector A&B, Pérez Zúñiga (2022) destaca que este servicio debe considerarse como una operación de gran escala, donde factores como las decisiones sobre el menú, proveedores, gramajes, porciones, adquisiciones y la estimación del número de comensales impactan directamente en el costo final. Por esta razón, la gestión del área no puede depender únicamente de la experiencia práctica del

personal de cocina, sino que es fundamental apoyarse en datos organizados, métricas de rendimiento y herramientas analíticas que permitan una supervisión constante de las variaciones y tendencias en el gasto real.

El comedor cuenta con un presupuesto semanal de referencia de USD 23.500, establecido para cubrir el funcionamiento habitual del departamento. Esta cantidad se utiliza como base para comparar los gastos reales con las proyecciones financieras y así detectar desviaciones de manera oportuna. Durante los periodos de alta demanda en las que el número de comensales excede la planificación, se prevé un presupuesto adicional de USD 0,85 por cada ración extra servida. Este enfoque financiero garantiza que los fondos operativos se ajusten proporcionalmente al aumento real en la cantidad de usuarios del servicio de alimentación. A continuación, la Tabla 2 presenta el presupuesto ejecutado y el número de personas atendidas durante semanas de operación normal.

Tabla 2

Presupuesto ejecutado y personas atendidas durante las semanas 49 a 52

Semana normal	Valor ejecutado	Pax atendidos
Semana 49	USD 19.085,90	21.972
Semana 50	USD 21.564,26	23.226
Semana 51	USD 22.226,04	23.402
Semana 52	USD 18.574,77	20.463

Nota. Elaborado a partir de los registros internos del servicio de catering institucional de FLORSANI.

Las cifras presentadas indican que, durante el periodo analizado, los gastos realizados se mantuvieron por debajo de la asignación semanal de referencia de USD 23.500. En la semana 49, se atendieron 21.972 usuarios, con un costo de USD 19.085,90; en la semana 50, se registraron 23.226 servicios atendidos, valor que incluye la operación normal y servicios complementarios; en la semana 51, se atendieron 23.402 usuarios, con USD 22.226,04; y en la semana 52, se registraron 20.463 usuarios, con un desembolso de

USD 18.574,77. Este comportamiento demuestra que el seguimiento del presupuesto permite evaluar la operación en función del volumen real de atención brindada y no solo desde el total desembolsado.

En relación con este control presupuestario, uno de los elementos clave del proceso de mejora fue la reorganización del sistema de abastecimiento. Antes de implementar estas mejoras, se efectuaban compras a través de proveedores informales o locales en la región de Malchinguí, lo que afectaba la estabilidad de los precios, la consistencia en la calidad de los insumos y la capacidad para llevar a cabo controles de inocuidad.

Como respuesta, se implementó una estrategia de negociación con proveedores formales e industriales que tienen la capacidad para suministrar de manera continua los insumos requeridos por una operación alimentaria de gran escala. Esta transición permitió obtener condiciones de compra más favorables, estabilizar los costos unitarios, reforzar la trazabilidad de los insumos y elevar los parámetros de calidad e inocuidad alimentaria. Asimismo, brindó la posibilidad de establecer plazos de crédito y disminuir los riesgos relacionados con el uso de materias primas que carecen de un adecuado control técnico.

El estudio comparativo de las adquisiciones revela un ahorro total de USD 16.956,57 como resultado de la negociación con proveedores clave. Esta disminución se estableció al comparar los costos anteriores y actuales en las categorías más importantes, como productos no perecibles, aves, cerdo, res, pescados y mariscos. Campos et al. (2023) mencionan que una gestión técnica del suministro puede generar beneficios financieros significativos sin comprometer la calidad del servicio, tal como se explica en la Tabla 3.

Tabla 3

Comparativo de ahorro por negociación con proveedores

Grupo de inventario	Total anterior	Total actual	Ahorro generado
----------------------------	-----------------------	---------------------	----------------------------

No perecibles	USD 18.200,00	USD 14.700,00	USD 3.500,00
Proteína de aves	USD 14.560,74	USD 12.914,48	USD 1.646,26
Proteína de cerdo	USD 26.393,04	USD 20.296,56	USD 6.096,48
Proteína de res	USD 24.012,01	USD 21.187,47	USD 2.824,53
Proteína pescados y mariscos	USD 20.548,92	USD 17.659,62	USD 2.889,29
Total general	USD 103.714,70	USD 86.758,13	USD 16.956,57

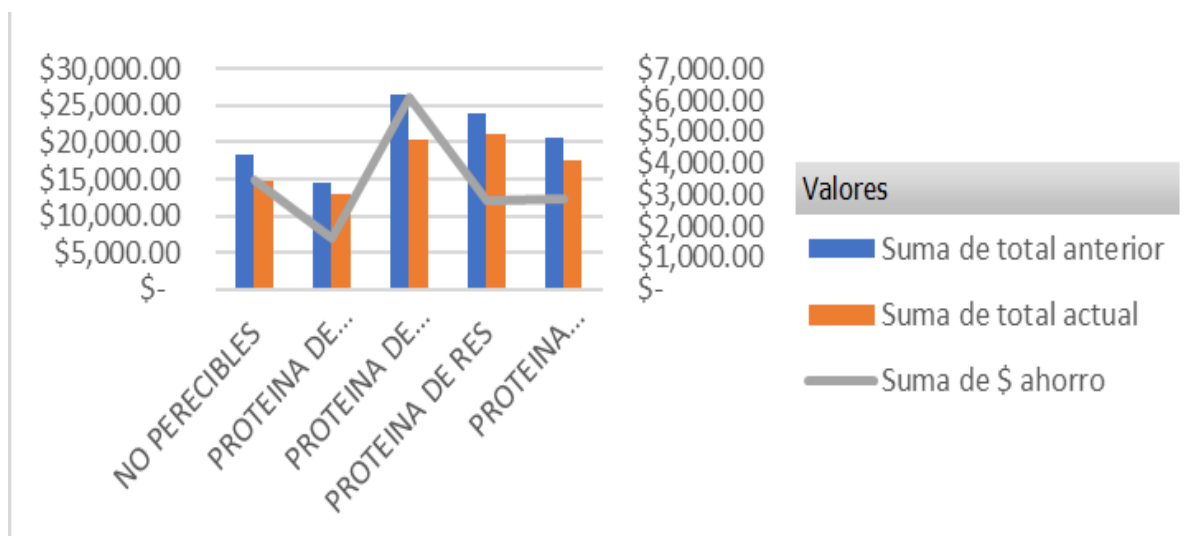
Nota. Elaborado a partir del análisis comparativo de adquisiciones del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La modificación en la estructura de suministro permitió lograr un ahorro aproximado del 16 % en la compra neta de materias primas, con impacto directo en la optimización del presupuesto semanal. El mayor ahorro se registró en la proteína de cerdo, con USD 6.096,48, seguida de los productos no perecibles, con USD 3.500,00; pescados y mariscos, con USD 2.889,29; proteína de res, con USD 2.824,53; y proteína de aves, con USD 1.646,26. Estos resultados evidencian que los productos proteicos representan uno de los componentes de mayor incidencia dentro del menú, por lo que requieren seguimiento permanente dentro del sistema de compras.

Además del beneficio financiero, la reestructuración del sistema de abastecimiento generó ventajas operativas relevantes, como mayor previsibilidad en los precios, condiciones comerciales más favorables, uniformidad en la calidad de los insumos, disminución de riesgos sanitarios y una planificación del menú basada en costos reales. Por lo tanto, el departamento de compras debe considerarse como un eje estratégico que conecta el presupuesto, la calidad de las materias primas, la seguridad alimentaria y la satisfacción del cliente interno (Arévalo et al., 2022).

Figura 1

Comparativo de ahorro por gestión de compras y negociación con proveedores



Nota. Elaborado a partir del análisis comparativo de costos anteriores y actuales por negociación con proveedores del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La figura 1 permite visualizar la diferencia entre el costo anterior y el costo actual por grupo de inventario, evidenciando el efecto financiero de la negociación con proveedores estratégicos. El principal ahorro se concentra en la proteína de cerdo, seguida de los productos no perecibles, pescados y mariscos, proteína de res y proteína de aves. Este comportamiento indica que los rubros con mayor influencia en el menú deben ser monitoreados permanentemente, debido a que pequeñas variaciones en sus costos unitarios pueden tener efectos acumulados significativos en el presupuesto semanal (Murcia, 2026).

Otro elemento significativo del modelo de costeo y control presupuestario es el maestro de costos actualizado, ya que permite registrar la información técnica y financiera correspondiente a cada insumo, incluyendo proveedor, unidad de compra, precio, peso, rendimiento y costo real por porción. Esta herramienta facilita calcular el costo de cada preparación y tomar decisiones fundamentadas en datos verificables (Rodríguez et al., 2023).

El análisis de costo de las recetas facilita la identificación del valor económico de cada componente del menú. Esta información beneficia la planificación semanal, ya que permite combinar platos de mayor costo con alternativas más asequibles, sin comprometer la variedad ni la satisfacción del cliente interno. También contribuye a identificar las preparaciones que tienen mayor impacto en el presupuesto, evaluar posibles sustituciones y ajustar las recetas de acuerdo con la disponibilidad de recursos (Moreno et al., 2020).

Asimismo, se definieron normas de porcionamiento con el fin de garantizar consistencia en costos, calidad y servicio. En el caso de las proteínas, se contempla un rango de 125 a 130 gramos en estado crudo; para las sopas, se establece una porción aproximada de 180 a 200 ml; mientras que productos como arroz y bebidas frías pueden administrarse bajo un sistema abierto, siempre que se mantenga control operativo sobre el consumo y el rendimiento. En el caso del postre, su programación dos veces por semana, mediante fruta de temporada o preparaciones simples, contribuye al control de costos y a la aceptación del menú.

Esta planificación permite determinar con mayor precisión las cantidades reales de compra, evitar adquisiciones emergentes, reducir el sobre stock en bodega y mejorar la rotación de inventarios. De este modo, se reducen las pérdidas ocasionadas por caducidad o deterioro de los productos y se favorece un uso más eficiente de los recursos disponibles, en coherencia con los objetivos presupuestarios y operativos del servicio (García Fernández, 2025).

Los indicadores de control son herramientas que permiten monitorear los costos y su relación con el rendimiento operativo del servicio. En FLORSANI, estos indicadores deben enfocarse en el costo promedio por persona, el grado de cumplimiento del presupuesto semanal, los ahorros logrados a través de la negociación con proveedores,

las variaciones de precios en insumos clave y el gasto por categoría de inventario (Aguilera y Ortega, 2023).

La implementación del modelo de costeo y control presupuestario demuestra que el sistema para el cálculo y supervisión de gastos se ajusta de manera efectiva a las necesidades logísticas de FLORSANI. Los acuerdos comerciales establecidos con los proveedores, la supervisión semanal del presupuesto, la matriz general de costos, el desglose financiero de los platos y la estandarización de los gramajes se confirman como herramientas clave para mejorar los pedidos, reducir las pérdidas, regularizar los servicios, fortalecer el control de las materias primas y proporcionar información precisa que facilite la dirección estratégica.

La reorganización de la cadena de suministro permitió lograr una disminución aproximada del 16 % en las compras netas de insumos alimentarios, lo que generó un impacto positivo en la eficiencia del presupuesto semanal. Más allá de la reducción de los egresos, esta política generó ventajas logísticas importantes, tales como mayor regularidad en los precios, mejores condiciones de compra, líneas de crédito y plazos financieros más flexibles, homogeneidad en el estándar de las materias primas, disminución de riesgos sanitarios y un diseño de menús basado en costos de producción reales.

La adopción de un control presupuestario con periodicidad semanal, junto con una organización metodológica del área de adquisiciones, hizo posible fortalecer la dirección del comedor corporativo. Esta dinámica operativa facilitó la contención de los desembolsos bajo los límites financieros proyectados, el aprovechamiento óptimo de los inventarios y la mejora del estándar de atención proporcionado a los trabajadores. Bajo este enfoque, el departamento de compras deja de ser visto como una simple labor administrativa para consolidarse como un eslabón estratégico que interconecta la

asignación de fondos, la calidad de los insumos, la inocuidad de las preparaciones y la percepción de valor del usuario fina (Marín et al., 2024).

Tomando como base los datos recolectados y examinados, el desglose financiero de los platos se ratifica como un recurso fundamental para analizar de forma individual los componentes del menú y definir las opciones más viables en términos de rentabilidad. Esta práctica facilita la estructuración de una programación semanal balanceada, asegura el alineamiento con las metas financieras fijadas y contribuye a mantener una propuesta gastronómica variada, con buena acogida por parte de los trabajadores y adaptada a la infraestructura y capacidad de respuesta del departamento (Iriarte et al., 2024).

En síntesis, la propuesta revela que el departamento de alimentación corporativa de FLORSANI puede mejorar su desempeño mediante una gestión especializada de los pedidos, la administración financiera, el control general de los gastos, el análisis económico de los platos, la regulación de las porciones y el seguimiento de las métricas operativas. La combinación de estos factores permite optimizar los recursos financieros, reducir desperdicios en la cocina, fortalecer el monitoreo de las materias primas y generar datos precisos que aporten a la dirección y planificación empresarial.

8. Presentación visual y composición gastronómica de los platos

La incorporación de criterios de cromatología y composición en el servicio de catering institucional de FLORSANI representa una estrategia importante para fortalecer la percepción del cliente interno sobre la alimentación diaria. En una operación de gran volumen, con alrededor de 21.000 comidas semanales, la presentación del plato no debe asumirse como un elemento secundario. La armonía entre colores, texturas, volúmenes y distribución de los alimentos incide en la aceptación del menú, la satisfacción de los colaboradores y la disminución del desperdicio alimentario (MC Lin & Au, 2025).

En la evaluación inicial, se detectó la necesidad de mejorar la presentación visual de las comidas, ya que la alimentación institucional puede ser considerada monótona si no se presta atención a aspectos como el color, la forma, el contraste y la disposición de los ingredientes en el plato. Por esta razón, se planteó una propuesta que incorporara criterios fundamentales de composición visual, con el objetivo de ofrecer preparaciones más atractivas, equilibradas y alineadas con la imagen de un servicio de alimentación bien estructurado.

Este apartado se relaciona directamente con el modelo integral de costeo y control de costos, debido a que una mejor presentación del plato puede incrementar la aceptación del menú sin necesidad de aumentar el presupuesto asignado. La composición visual permite organizar de manera más eficiente los ingredientes ya planificados, respetar los gramajes establecidos y mejorar la percepción de calidad del servicio. De esta forma, el uso adecuado del color, la distribución de porciones y el equilibrio visual contribuye a reducir rechazos, sobrantes y desperdicios, aspectos que inciden directamente en el costo real de la operación alimentaria.

Para que esta estrategia sea medible, su aporte debe vincularse con indicadores como el nivel de aceptación del menú, la cantidad de sobrantes por preparación, el cumplimiento de gramajes, el costo promedio por persona y la frecuencia de desperdicio en platos servidos. Estos indicadores permiten demostrar que la mejora visual no se limita a un criterio estético, sino que forma parte del control operativo y financiero del servicio de catering institucional.

Figura 2

Composición de los platos del servicio de catering institucional



Nota. Evidencia del servicio de catering de FLORSANI.

Las fotografías evidencian la aplicación práctica de criterios de color, orden y composición en el servicio de catering institucional de FLORSANI. En las preparaciones se observa una selección equilibrada de tonalidades, lo que permite generar contrastes visuales más atractivos y mejorar la primera impresión del plato. El uso de los colores naturales de los ingredientes ayuda a prevenir una presentación monótona, permitiendo que cada elemento se destaque sin comprometer la armonía del conjunto.

El orden visual contribuye a que el momento de la alimentación sea percibido como una experiencia más agradable. La Organización Internacional del Trabajo (2026) menciona que, en los comedores empresariales visitados diariamente por el personal, la disposición y el aspecto de las comidas ayudan a reducir la sensación de monotonía y aumentan el agrado por las opciones disponibles. En consecuencia, la combinación adecuada de tonalidades, texturas y distribución de las raciones no constituye un simple detalle decorativo, sino un factor que fortalece la experiencia sensorial y la percepción de calidad del servicio de alimentación.

Asimismo, esta mejora en la estética de los platos no implica necesariamente un incremento en el costo de producción de las recetas. Por el contrario, permite organizar

de manera más eficiente los insumos ya contemplados en el menú, respetando los gramajes establecidos, el tamaño de las raciones y el presupuesto asignado. De este modo, la composición visual se alinea con el sistema de control de costos, debido a que eleva la calidad percibida sin alterar los límites presupuestarios del área. Bajo este enfoque, la incorporación de criterios de color y composición promueve un servicio de catering institucional más organizado, atractivo y orientado a la satisfacción del personal.

9. Integración de saberes culinarios tradicionales en la planificación del menú

La elaboración de menús en el servicio de catering institucional de FLORSANI no se basa exclusivamente en el costo, la compra de ingredientes o la eficiencia logística del área. Debido a la variedad cultural de sus empleados, la alimentación también representa un espacio que promueve el reconocimiento, la integración y el sentido de pertenencia. Por este motivo, incorporar conocimientos culinarios sensoriales y tradicionales ayuda a conectar el servicio con las preferencias, recuerdos alimentarios y prácticas culturales del equipo.

En la finca laboran cerca de 2.500 empleados, de los cuales se estima que aproximadamente el 40 % proviene de la región Amazónica del Ecuador, según información referencial proporcionada por el área de Talento Humano de FLORSANI. Esta situación impacta en la planificación del menú, ya que una parte considerable del personal reconoce y aprecia ingredientes y preparaciones típicas de ese territorio. Por esta razón, se incorporan productos representativos como guayusa, yuca y palmitos, además de platos tradicionales como el maito, lo que permite ofrecer una experiencia gastronómica más cercana, inclusiva y conectada con las raíces culturales de los trabajadores.

Este enfoque también se relaciona con el modelo integral de costeo y control de costos, debido a que la incorporación de preparaciones tradicionales debe realizarse con

base en criterios técnicos de disponibilidad, precio, rendimiento, gramaje y aceptación del menú. En una operación de alimentación a gran escala, cada insumo o preparación debe evaluarse considerando su disponibilidad, costo, rendimiento, nivel de aceptación, inocuidad alimentaria y viabilidad para la producción en grandes cantidades. De este modo, el componente cultural de los platos se integra con la eficiencia operativa y el control presupuestario.

En este sentido, los ensayos sobre conocimientos culinarios sensoriales y tradicionales llevados a cabo en FLORSANI evidencian que la gestión alimentaria puede ofrecer beneficios que trascienden la disminución de costos. La elaboración de menús con pertinencia cultural favorece la aceptación del servicio, reduce el riesgo de rechazo o desperdicio de preparaciones, refuerza la identidad del catering institucional y permite articular eficiencia, cultura, bienestar y sostenibilidad en una misma propuesta gastronómica.

10. Uso de hierbas aromáticas e ingredientes locales en la oferta alimentaria

La aplicación de la herbología y el foraging en el servicio de catering institucional de FLORSANI debe abordarse desde un enfoque funcional, territorial y gastronómico. Aunque la compañía opera en el sector florícola y su actividad principal no es la producción de alimentos, su entorno agrícola facilita la inclusión de hierbas aromáticas, plantas comestibles e ingredientes locales en el diseño del menú (Bellows et al., 2023).

Desde una perspectiva logística y financiera, la incorporación de hierbas aromáticas exige directrices claras en cuanto a compras, desinfección, uso y estandarización. Su aplicación no puede realizarse al azar, sino que debe responder a una planificación previa que defina en qué recetas se utilizarán, las dosis precisas requeridas, los métodos de almacenamiento y el efecto culinario esperado dentro del menú. Este tipo de supervisión ayuda a reducir el desperdicio, organiza el inventario en bodega y

garantiza que estos ingredientes mejoren la calidad de la oferta sin comprometer la eficiencia de los procesos en cocina (Torres et al., 2025).

En FLORSANI, la proximidad a un entorno agrícola favorece la utilización de productos frescos y de temporada. Sin embargo, es fundamental evaluar con precaución la recolección directa de insumos silvestres, priorizando la inocuidad alimentaria. Por lo tanto, cualquier ingrediente que se integre al menú debe obtenerse de fuentes verificadas, limpias, controladas y aptas para el consumo humano. En una operación de alimentación masiva, no se recomienda utilizar productos recolectados sin trazabilidad, debido al potencial riesgo sanitario que podrían representar para un gran número de comensales.

Bajo esta perspectiva, el foraging puede entenderse más como una fuente de inspiración culinaria que como una actividad de recolección directa. El servicio tiene la capacidad de aprovechar ingredientes locales, hierbas frescas, vegetales de temporada y recetas relacionadas con la región, siempre que estos insumos se obtengan a través de proveedores confiables o se cultiven en condiciones controladas. De esta forma, se mantiene el vínculo con el entorno natural sin poner en riesgo la higiene, la trazabilidad ni la responsabilidad operativa del servicio.

Este enfoque se relaciona directamente con el modelo integral de costeo y control de costos, debido a que el uso de hierbas aromáticas e ingredientes locales debe evaluarse según su precio, rendimiento, disponibilidad, vida útil y aporte real a la preparación. Las hierbas y condimentos naturales permiten realzar sabores sin depender excesivamente de productos procesados o ingredientes de mayor valor, lo que puede contribuir a mejorar la aceptación del menú sin incrementar de manera significativa el costo por porción (Guevara et al., 2022). El personal de cocina necesita dominar las propiedades de cada especie vegetal, su intensidad aromática, los métodos de almacenamiento idóneos, el momento adecuado de incorporación durante la cocción y su compatibilidad con el resto

de las materias primas. Esta competencia técnica es fundamental para evitar fallos operativos, como la saturación de sabores en los platos, la pérdida de aromas por cocciones prolongadas o la inclusión de ingredientes en recetas donde su presencia no representa un valor agregado real para la experiencia del comensal.

11. Estrategia de comunicación interna del menú semanal

Al tratarse de una unidad interna que atiende cerca de 21.000 comidas semanales, el marketing no debe entenderse como una estrategia comercial externa, sino como una herramienta de gestión enfocada en mejorar la relación entre el servicio de alimentación y sus usuarios. En el diagnóstico inicial se identificó una debilidad relacionada con la comunicación anticipada del menú. Los colaboradores conocían las preparaciones únicamente al momento de acercarse a la línea de servicio, situación que generaba incertidumbre, demoras, inconformidades y rechazo parcial de ciertos alimentos.

Ante esta circunstancia, se llevó a cabo una estrategia práctica, efectiva y económica, que consistió en establecer un canal de comunicación mediante WhatsApp para difundir el menú semanal al inicio de cada semana laboral. Esta herramienta facilita que el personal esté informado con anticipación sobre las preparaciones planificadas, lo que contribuye a mejorar su actitud hacia los platos y fomenta una mayor percepción de organización en el servicio.

Desde un enfoque operativo, informar con antelación sobre el menú ayuda a optimizar el flujo de personas en la línea de atención y a minimizar el desperdicio de alimentos. Al disponer de más información sobre las opciones disponibles, los colaboradores tienen una comprensión más precisa de lo que se les ofrecerá, lo que promueve la aceptación de los platos y reduce el rechazo ocasionado por el desconocimiento. De esta manera, la comunicación interna también se relaciona con el

control de costos, ya que una mayor aceptación permite utilizar de forma más eficiente la producción diaria (Benítez, 2024).

El marketing gastronómico interno también fortalece la identidad del servicio de catering institucional (Verdezoto, 2024). La promoción del menú semanal puede enriquecerse mediante el uso de imágenes de las recetas, breves descripciones sobre la gastronomía local, anuncios de eventos culinarios especiales o recomendaciones para disminuir el desperdicio de comida. Estas herramientas ayudan a que los servicios del área de alimentación se perciban no como una rutina mecánica, sino como una experiencia gastronómica estructurada y orientada hacia la satisfacción integral del personal.

Comunicar oportunamente la propuesta semanal mejora la satisfacción del cliente interno, acelera el servicio, disminuye las quejas y refuerza la relación entre el departamento de catering y los colaboradores. Además, esta estrategia aporta al modelo de costeo y control de costos, porque favorece la aceptación del menú, reduce el rechazo de preparaciones y contribuye a un mejor aprovechamiento de los alimentos producidos.

Tabla 4
Menú diario

Servicio	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Desayuno	Pan con huevo cocido y colada de plátano	Majado de verde con queso y salsa de maní	Pan con chocolate y huevo cocido	Mote con chicharrón	Pan con huevo y tapioca	Menestra de mel loco con arroz	Pan con huevo y colada
Sopa	Sopa de quinua con hueso de res	Minestrone de queso	Crema de choclo con hueso de pollo y canguil	Locro de queso con tostado	Consomé	Consomé	Locro de papa

Segundo	Tallarín con pollo más ensalada fresca	Guiso tradicional de res con papa y maní más rodaja de tomate	Arroz con menestra de lenteja más pollo frito y ensalada de col y zanahoria	Ensalada de atún con choclo, arveja, zanahoria y mayonesa más maduro frito con arroz	Mini parrillada: chuleta, chorizo, longaniza con mote, curtido y arroz	Seco de pollo con arroz	Ensalada de atún con papa y mayonesa
Bebida	Jugo de piña	Gelatina bebible	Jugo de papaya	Jugo de guayaba	Té helado	Limonada	Gelatina bebible
Meriendas	Programadas	Programadas	Programadas	Programadas	Programa das	Programa das	Programadas

Nota. Elaborado a partir del cuadro de planificación de menú del área de operaciones de FLORSANI.

La tabla 4 evidencia la organización anticipada del menú semanal dirigido al personal operativo, integrando desayunos, sopas, platos fuertes, bebidas y meriendas programadas. Esta planificación permite que los trabajadores conozcan de manera anticipada las opciones culinarias de la jornada, lo cual contribuye a optimizar los flujos de atención, disminuir dudas o demoras al momento del servicio y consolidar una percepción de orden dentro del comedor corporativo (Mera et al., 2023).

Soto y Ugalde (2022) sostienen que esta práctica fortalece el control de costos, porque cada preparación puede relacionarse con los insumos disponibles, los gramajes establecidos y el número estimado de comensales. Por tanto, la comunicación del menú debe entenderse como una herramienta de marketing interno, gestión gastronómica y control operativo. A continuación, la Figura 3 muestra el diseño de comunicación interna del menú semanal dirigido al personal administrativo.

Figura 3

Diseño de comunicación interna del menú semanal



Nota. Evidencia del diseño utilizado para comunicar el menú semanal del servicio de catering institucional de FLORSANI al personal administrativo.

La evidencia visual del menú semanal permite comprender que la comunicación interna cumple una función estratégica dentro del servicio de catering institucional de FLORSANI. Cuando el menú se exhibe de manera clara, estructurada y visualmente agradable, el empleado percibe un mayor nivel de planificación y organización en el servicio, lo que fortalece la valoración de la experiencia gastronómica (Mateo et al., 2024).

La campaña comunicacional puede potenciarse mediante herramientas gráficas sencillas, tales como cartillas semanales, imágenes referenciales de los platos, notas informativas sobre insumos particulares, recetas típicas o pautas dirigidas al aprovechamiento consciente de los alimentos. En paralelo, la retroalimentación por parte del personal resulta indispensable, ya que permite conocer la valoración de los comensales respecto al sabor, la variedad, la presentación, la temperatura, el tamaño de

las porciones y la satisfacción general con el servicio. Con este propósito, es viable implementar cuestionarios rápidos, formatos virtuales o evaluaciones periódicas que respalden la gestión directiva a partir de datos empíricos (Siavichay et al., 2023).

La estrategia de difusión culinaria de FLORSANI se apoya en una comunicación clara, oportuna y centrada en el personal de la empresa. La apertura de un chat corporativo en WhatsApp para difundir el menú semanal constituye una medida funcional, de bajo costo y con alto valor operativo, debido a que mejora la experiencia del comensal, agiliza la entrega del servicio, consolida la imagen del departamento de cocina y promueve una administración más organizada y eficiente.

12. Plan de innovación en prototipos gastronómicos

Dentro de este enfoque, se plantea el establecimiento de la Panadería FLORSANI como un sistema de manufactura propia diseñado para generar beneficios económicos, logísticos y culinarios. Dicho proyecto surge ante la alternativa de elaborar en las mismas instalaciones los insumos panificados, la repostería y la bollería fina que en el presente se obtienen a través de contratistas externos o por medio de compras accesorias. Su implementación facilitaría la disminución de costos, el aumento en la calidad, la normalización de las porciones, la diversificación de la oferta alimentaria y una menor dependencia de proveedores para productos de alta rotación.

La Panadería FLORSANI está diseñada como un recurso complementario para el servicio de catering institucional, sin alterar la actividad principal de la empresa en el sector florícola. Su objetivo es mejorar la autonomía operativa del servicio de alimentación a través de la producción interna de panes, postres, dulces y otros productos de panadería. Esta integración facilitaría un control más riguroso sobre la frescura de los alimentos, la calidad de los ingredientes, los pesajes y los costos relacionados a cada receta.

Desde un enfoque técnico, la implementación del modelo requiere una inversión en infraestructura, equipos, adecuaciones, utensilios, materia prima inicial y capacitación del personal. Se ha proyectado un presupuesto de USD 45.000, destinado a cubrir los activos e insumos esenciales para iniciar la producción propia. Asimismo, la factibilidad de este planteamiento tiene que ser evaluada a través de métricas financieras como el beneficio económico semanal, mensual y anual, el plazo de amortización del capital y la tasa de rendimiento del proyecto.

El programa de desarrollo de prototipos culinarios plantea la Panadería FLORSANI como una alternativa viable para reducir gastos, optimizar el estándar de los alimentos y consolidar la autonomía logística del área de catering corporativo. Su ejecución operativa cooperaría en el incremento de la frescura, la uniformidad de las recetas, el sello de identidad gastronómica, la satisfacción del personal y la viabilidad económica a largo plazo del departamento de alimentación.

13. Propuesta de innovación gastronómica mediante producción interna

Dentro de este enfoque, se plantea el establecimiento de la Panadería FLORSANI como un sistema de producción propia diseñado para generar beneficios económicos, logísticos y culinarios. Dicho proyecto surge ante la alternativa de elaborar en las mismas instalaciones los productos panificados, la repostería y la bollería fina que actualmente se obtienen a través de proveedores externos o por medio de compras complementarias. Su implementación facilitaría la disminución de costos, el aumento de la calidad, la estandarización de las porciones, la diversificación de la oferta alimentaria y una menor dependencia de proveedores para productos de alta rotación.

La Panadería FLORSANI está diseñada como un recurso complementario para el servicio de catering institucional, sin alterar la actividad principal de la empresa en el sector florícola. Su objetivo es mejorar la autonomía operativa del servicio de

alimentación a través de la producción interna de panes, postres, dulces y otros productos de panadería. Esta integración facilitaría un control más riguroso sobre la frescura de los alimentos, la calidad de los ingredientes, los gramajes y los costos relacionados con cada receta.

Desde un enfoque técnico, la implementación del modelo requiere una inversión en infraestructura, equipos, adecuaciones, utensilios, materia prima inicial y capacitación del personal. Se ha proyectado un presupuesto de USD 45.000, destinado a cubrir los activos e insumos esenciales para iniciar la producción propia. Asimismo, la factibilidad de este planteamiento debe ser evaluada a través de indicadores financieros como el ahorro semanal, mensual y anual, el periodo de recuperación de la inversión y el retorno del proyecto.

El programa de desarrollo de prototipos culinarios plantea la Panadería FLORSANI como una alternativa viable para reducir gastos, optimizar el estándar de los alimentos y consolidar la autonomía logística del área de catering institucional. Su ejecución operativa contribuiría al incremento de la frescura, la uniformidad de las recetas, la identidad gastronómica, la satisfacción del personal y la viabilidad económica a largo plazo del departamento de alimentación.

La planificación alimentaria contempla la oferta de postres en dos ocasiones a la semana. Bajo el modelo de adquisición externa, las gelatinas de 30 gramos tienen un precio unitario de USD 0,20, lo que genera un gasto semanal total de USD 500,00 por 2.500 unidades. Con la implementación de la Panadería FLORSANI, se prevé que el costo por porción se reduzca a USD 0,12, resultando en un desembolso semanal de USD 300,00. Esta variación representa un ahorro semanal de USD 200,00, equivalente a una disminución aproximada del 40 % en comparación con el costo actual.

En lo que respecta a los postres dulces de 30 gramos, el precio actual por unidad es de USD 0,30, lo que equivale a un gasto semanal de USD 750,00 para 2.500 unidades. Si se opta por la producción interna, el costo por porción se reduciría a USD 0,22, con un gasto semanal de USD 550,00. Esto representa un ahorro de USD 200,00 cada semana, equivalente a una disminución aproximada del 26,67 %. Además, la producción interna de gelatinas y postres generaría un ahorro total semanal de USD 400,00, acumulando un ahorro mensual de USD 1.600,00 y un ahorro anual de USD 19.200,00.

Tabla 5

Ahorro proyectado por producción interna de postres

Producto	Cantidad semanal unidades	Costo actual unitario USD	Costo actual semanal USD	Costo proyectado unitario USD	Costo proyectado semanal USD	Ahorro semanal USD	Reducción aproximada
Gelatina 30 g	2.500	0,20	500,00	0,12	300,00	200,00	40.00 %
Postre de dulce 30 g	2.500	0,30	750,00	0,22	550,00	200,00	26,67 %
Total			1.250,00		850,00	400,00	

Nota. Elaborado a partir de la estimación de costos de producción interna de postres para el servicio de catering de FLORSANI.

Estos resultados evidencian que la producción interna de pastelería no constituye únicamente una mejora culinaria, sino también una opción económica con repercusión directa en el presupuesto del departamento. Al elaborar estos productos en la misma cocina, FLORSANI tendría la oportunidad de reducir los egresos por compras a terceros, evitar sobre costos de intermediación y regular el volumen de producción conforme a los requerimientos reales fijados en la programación semanal. Paralelamente, este proyecto

permitiría entregar productos con mayor frescura, controlar con precisión las porciones y adaptar las recetas a los gustos específicos del personal de la empresa.

El proyecto de la Panadería FLORSANI permitiría establecer gramajes precisos, controlar el aprovechamiento de las materias primas y conservar un estándar técnico homogéneo en cada tanda de producción. Este aspecto es relevante porque pequeñas variaciones en peso, receta o tamaño pueden generar diferencias acumuladas importantes cuando se trabaja con grandes cantidades.

Además de los beneficios esperados en la producción de postres, la fabricación interna de pan representa una alternativa adicional para optimizar recursos. Este producto forma parte del menú diario del desayuno, por lo que su producción interna tendría un efecto directo en los costos operativos. Para el pan destinado al personal operativo, se estima una demanda semanal de 2.900 unidades, con un costo actual de USD 0,11 por unidad y un gasto semanal total de USD 319,00. Si se lleva a cabo la producción interna, se proyecta que el costo por unidad se reduciría a USD 0,07, lo que resultaría en un desembolso semanal de USD 203,00. Esta diferencia implicaría un ahorro semanal de USD 116,00, equivalente a una reducción aproximada del 36,36 %.

En relación con el pan destinado al personal administrativo, se observa una demanda semanal de 1.350 piezas, a un costo actual de USD 0,25 por unidad, lo que genera un gasto total semanal de USD 337,50. Si se optara por la producción interna, el costo estimado disminuiría a USD 0,17 por unidad, generando un desembolso semanal de USD 229,50. Esta diferencia representa un ahorro semanal de USD 108,00, equivalente a una reducción aproximada del 32,00 %. En total, implementar la producción interna de pan permitiría alcanzar un ahorro semanal de USD 224,00, un ahorro mensual de USD 896,00 y un ahorro anual de USD 10.752,00.

Tabla 6 Ahorro proyectado por producción interna de pan

Producto	Cantidad semanal (unidades)	Costo actual unitario USD	Costo actual semanal USD	Costo proyectado unitario USD	Costo proyectado semanal USD	Ahorro semanal USD	Reducción aproximada
Pan operativo	2.900	0,11	319,00	0,07	203,00	116,00	36,36 %
Pan administrativo	1.350	0,25	337,50	0,17	229,50	108,00	32,00 %
Total			656,50		432,50	224,00	

Nota. Elaborado a partir de la proyección de costos de producción interna de pan para el servicio de catering institucional de FLORSANI.

Al consolidar los beneficios proyectados por la producción interna de repostería y pan, la Panadería FLORSANI permitiría generar un ahorro semanal conjunto de USD 624,00. En términos mensuales, este ahorro alcanzaría USD 2.496,00, mientras que el beneficio anual ascendería a USD 29.952,00. Estos valores permiten dimensionar la relevancia financiera de la propuesta, especialmente si se considera que la inversión inicial estimada para la puesta en marcha de la panadería asciende a USD 45.000,00.

Tabla 7

Resumen financiero de ahorro proyectado por la Panadería FLORSANI

Concepto	Ahorro semanal USD	Ahorro mensual USD	Ahorro anual USD
Producción interna de postres	400,00	1.600,00	19.200,00
Producción interna de pan	224,00	896,00	10.752,00
Total proyectado	624,00	2.496,00	29.952,00

Nota. Elaborado a partir de la integración de los ahorros proyectados por producción interna de postres y pan.

Con base en el ahorro anual proyectado de USD 29.952,00, el periodo simple de recuperación de la inversión sería de aproximadamente 1,50 años, equivalente a cerca de 18 meses. Este resultado evidencia una recuperación favorable para una inversión

orientada a fortalecer la producción interna del servicio de catering institucional. La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Periodo de recuperación} = \text{Inversión inicial} / \text{Ahorro anual proyectado}$$

$$\text{Periodo de recuperación} = \text{USD } 45.000,00 / \text{USD } 29.952,00$$

$$\text{Periodo de recuperación} = 1,50 \text{ años aproximadamente}$$

Además, al relacionar el ahorro anual proyectado con la inversión inicial, se obtiene un retorno anual simple sobre la inversión de 66,56 %. Este indicador muestra que, durante el primer año de operación, la Panadería FLORSANI podría recuperar una proporción importante del capital invertido mediante los ahorros generados por la producción interna.

$$\text{ROI simple} = \text{Ahorro anual proyectado} / \text{Inversión inicial} \times 100$$

$$\text{ROI simple} = \text{USD } 29.952,00 / \text{USD } 45.000,00 \times 100$$

$$\text{ROI simple} = 66,56 \%$$

Desde el punto de vista gastronómico y operativo, la producción interna de artes dulces y pan permitiría diversificar la oferta alimentaria, adaptar recetas a las preferencias de los colaboradores, controlar ingredientes, estandarizar gramajes y ofrecer productos frescos con mayor identidad institucional. Asimismo, se requerirían directrices precisas para la recepción de insumos, almacenamiento, elaboración, enfriamiento, empaque, distribución, limpieza y capacitación del personal (Franco y Tello, 2024).

En resumen, la puesta en marcha de la Panadería FLORSANI representa una opción factible para optimizar la eficiencia del servicio de catering institucional. Los beneficios económicos proyectados muestran un efecto favorable, con un ahorro anual estimado de USD 29.952,00, un tiempo de recuperación aproximado de 18 meses y un ROI simple anual de 66,56 %. Asimismo, la propuesta fortalece el control de calidad, garantiza la consistencia de las porciones, asegura la frescura de los alimentos, reduce la

dependencia de proveedores externos y potencia la innovación culinaria en las actividades diarias del área de alimentación.

14. Planificación real de comensales y control de demanda

La aplicación de nuevas técnicas de gestión gastronómica en el servicio de catering institucional de FLORSANI busca optimizar la planificación del menú, mejorar la precisión del abastecimiento y fortalecer el control del costo por ración. En una operación de gran escala, la administración de la oferta alimentaria no puede basarse únicamente en la experiencia del personal de cocina o en la repetición de recetas habituales; requiere información concreta sobre asistencia, consumo de insumos, costos, rendimiento de materias primas, satisfacción de los colaboradores y límites presupuestarios (Vinueza Dávila, 2021).

Uno de los problemas identificados en la gestión previa fue que la planificación del abastecimiento se estructuraba principalmente a partir del total de colaboradores registrados en nómina. Este método partía de la premisa de que todo el personal asistía diariamente a los comedores, sin tener en cuenta permisos, ausencias, vacaciones, cambios de turno, actividades en el campo, capacitaciones externas, visitas, contratistas y colaboradores que no utilizan el servicio de alimentación.

Esta metodología de planificación provocaba desajustes en la adquisición de materias primas. Al comprar insumos para un volumen de raciones mayor al consumo real, aumentaba el riesgo de sobrecompra, almacenamiento innecesario, deterioro de productos perecederos y desperdicio de alimentos. Desde el punto de vista financiero, estas diferencias afectaban directamente el costo global de la operación y podían poner en riesgo el cumplimiento del presupuesto semanal.

En el ámbito del servicio de catering institucional de FLORSANI, donde se presenta una demanda considerable y la necesidad de adaptar las operaciones a

presupuestos y gramajes específicos, la falta de una estimación precisa sobre el número de comensales impactaba negativamente en el control de las raciones. Al no contar con una proyección clara del número diario de asistentes, existía el riesgo de producir cantidades superiores a las necesarias o de servir porciones que no cumplieran con los parámetros establecidos, lo que provocaba aumentos imprevistos en el costo por plato.

Ante esta situación, se propuso la implementación de un plan real de comensales como estrategia de gestión gastronómica aplicada al menú y a la oferta alimentaria. Esta herramienta permite prever el número diario de raciones necesarias en función del estimado de personas que participarán en cada comida: desayuno, almuerzo y cena. De esta manera, las compras y la producción se alinean con la realidad operativa de la finca, en lugar de depender únicamente del total de empleados registrados en nómina. A continuación, la Tabla 8 presenta el comparativo de planificación de comensales en Finca Malchinguí.

Tabla 8

Comparativo de planificación de comensales en Finca Malchingui

Concepto	Desayuno	Almuerzo	Cena	Total diario
Escenario A: colaboradores registrados en nómina	1.060	1.530	60	2.650
Personal operativo	980	1.450	60	2.490
Personal administrativo	80	80	0	160
Ajustes aplicados al escenario A				
Ausentismo estimado 2,5 %				-66,25
Otros factores 1 %: vacaciones y variaciones de asistencia				-26,50
Escenario B: planificación real estimada en finca				2.557,25
Diferencia entre nómina y planificación real				-92,75
Costo promedio diario por servicio				USD 1,47

Ahorro diario estimado por planificación real	USD 136,34
Ahorro semanal estimado por planificación real	USD 681,71
Ahorro mensual estimado por planificación real	USD 2.726,85

Nota. Elaborado a partir del análisis comparativo entre colaboradores registrados en nómina y planificación real de comensales del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La comparativa evidencia que la planificación inicial basada en nómina considera una operación diaria de 2.650 servicios en la Finca Malchinguí, distribuidos en 1.060 desayunos, 1.530 almuerzos y 60 cenas. Esta composición incluye personal operativo y administrativo, de acuerdo con los tiempos de servicio establecidos para la operación diaria del catering institucional.

Sin embargo, al considerar variables relacionadas con la dinámica laboral, como un ausentismo aproximado del 2,5 % y otros factores equivalentes al 1 %, asociados principalmente a vacaciones u otras variaciones en la asistencia, se logra una estimación más precisa del número total de colaboradores presentes en la finca. Con estos ajustes, el total real estimado asciende a 2.557,25 servicios equivalentes diarios, valor utilizado para el cálculo financiero del ahorro proyectado.

Es importante señalar que los valores decimales presentados en la planificación real corresponden a una estimación operativa y financiera, no a una cantidad física exacta de personas. En la práctica diaria, estos valores pueden redondearse según las necesidades del servicio; sin embargo, se mantienen con decimales en el análisis para conservar la precisión del cálculo del ahorro.

La diferencia entre el escenario de nómina y el plan operativo actual es de -92,75 servicios equivalentes diarios, lo cual indica una disminución en comparación con la

proyección inicial. Esta variación facilita ajustar la compra de insumos, la elaboración de alimentos y el manejo de porciones, alineándose con el consumo real. Así, el plan operativo contribuye a evitar que el departamento de catering adquiera o produzca ingredientes para porciones que probablemente no se consumirán.

Desde una perspectiva financiera, al analizar un costo diario promedio de USD 1,47 por servicio, la aplicación del plan real permite estimar un ahorro diario de USD 136,34. Este ahorro se traduce en USD 681,71 semanales y USD 2.726,85 mensuales, tomando en cuenta cinco días operativos a la semana y cuatro semanas al mes. Aunque la variación en el número de servicios es negativa debido a la disminución estimada de comensales, los montos ahorrados deben considerarse en positivo, ya que representan una reducción efectiva de los costos operativos. Esta práctica fortalece la aplicación de fichas técnicas, mejora el rendimiento de los insumos y facilita el seguimiento del costo por preparación.

15. Innovación operativa mediante tren de lavado industrial

Actualmente, la sección de vajilla y utensilios demanda operarios enfocados exclusivamente en labores mecánicas de limpieza, desinfección y escurrido. Esta dependencia de mano de obra representa un costo relevante para el servicio, especialmente si se consideran sueldos, aportes a la seguridad social y beneficios laborales. Además, dado que se trata de una tarea que se repite con frecuencia y en grandes cantidades, puede provocar agotamiento físico y restringir la capacidad del personal para desempeñar tareas de mayor valor dentro del catering institucional.

Para el análisis financiero relacionado con la propuesta, se toma en cuenta la posible disminución o reubicación de cuatro empleados que reciben un salario mínimo. El gasto mensual por cada trabajador es de USD 701,78. En total, el costo mensual por los cuatro trabajadores suma USD 2.807,12. Este valor se utiliza como referencia para

estimar el ahorro potencial derivado de la tecnificación del área de lavado mediante la incorporación de un tren de lavado industrial.

Tabla 9

Costo mensual estimado de mano de obra en el área de lavado

Concepto	Por trabajador	Cuatro trabajadores
Sueldo básico	USD 482,00	USD 1.928,00
Aporte IESS trabajador 9,45 %	USD 45,55	USD 182,20
Aporte IESS empleador 11,15 %	USD 53,74	USD 214,96
Décimo tercero mensualizado	USD 40,17	USD 160,68
Décimo cuarto proporcional	USD 40,17	USD 160,68
Fondos de reserva 8,33 %	USD 40,15	USD 160,60
Costo total mensual	USD 701,78	USD 2.807,12

Nota. Elaborado a partir del cálculo de costo mensual de mano de obra considerado para el análisis financiero del tren de lavado industrial del servicio de catering institucional de FLORSANI.

Frente a esta situación, se propone la incorporación de un tren de lavado industrial como una solución innovadora para mejorar las operaciones. El equipo seleccionado es un lavavajillas industrial de banda continua, marca Noble Warewashing, modelo Noble Warewashing 66 Conveyor Dishwasher. Este dispositivo está equipado con un sistema de sanitización a alta temperatura y su estructura de acero inoxidable es adecuada para el contacto con alimentos. Funciona con un requerimiento eléctrico trifásico de 208–240 V y se recomienda su uso en comedores corporativos, hospitales, plantas industriales y servicios de alimentación a gran escala. Se estima que la inversión necesaria para su compra e instalación será de USD 21.500,00.

Tabla 10

Inversión estimada para la implementación del tren de lavado industrial

Descripción	Detalle	Precio USD
-------------	---------	------------

Tren de lavado industrial	Equipo tipo cinta transportadora para lavado, enjuague, sanitización y secado de vajilla y utensilios del servicio de catering institucional.	21.500,00
Total inversión estimada	Adquisición e implementación del equipo.	21.500,00

Nota. Elaborado a partir de la propuesta de inversión para la tecnificación del área de lavado del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La incorporación de este sistema facilitaría la automatización de una parte considerable del proceso de limpieza y desinfección de platos, bandejas, vasos, cubiertos y utensilios empleados en el catering institucional. Esta modernización disminuiría los tiempos operativos, optimizaría el flujo laboral, ayudaría a mantener estándares higiénicos más consistentes y permitiría reasignar al personal hacia tareas de mayor relevancia, como apoyo en la producción, servicio, control de calidad o supervisión de procesos.

Desde la perspectiva económica, se espera que el ahorro mensual resultante de la reducción o redistribución de cuatro empleados alcance los USD 2.807,12. Al contrastar esta cifra con la inversión inicial calculada en USD 21.500,00, se determina un periodo de recuperación simple de aproximadamente 7,66 meses, lo que indica una rápida recuperación para una inversión vinculada a la modernización del área de lavado.

Periodo de recuperación = Inversión inicial / Ahorro mensual proyectado

Periodo de recuperación = USD 21.500,00 / USD 2.807,12

Periodo de recuperación = 7,66 meses aproximadamente

En términos anuales, el ahorro proyectado asciende a USD 33.685,44. Al relacionar este valor con la inversión inicial, se obtiene un ROI simple de 156,68 %, siempre que la redistribución del personal se concrete según lo proyectado.

$$\text{ROI simple} = \text{Ahorro anual proyectado} / \text{Inversión inicial} \times 100$$

$$\text{ROI simple} = \text{USD } 33.685,44 / \text{USD } 21.500,00 \times 100$$

$$\text{ROI simple} = 156,68 \%$$

Tabla 11

Indicadores financieros proyectados para la implementación del tren de lavado industrial

Indicador	Valor
Inversión inicial estimada	USD 21.500,00
Ahorro mensual estimado	USD 2.807,12
Ahorro anual proyectado	USD 33.685,44
Periodo simple de recuperación	7,66 meses
ROI simple anual	156,68 %

Nota. Elaborado a partir de la inversión estimada del tren de lavado industrial y del ahorro mensual proyectado por redistribución de cuatro trabajadores.

Además de las ventajas económicas, la innovación sugerida ofrece contribuciones cualitativas significativas. La modernización del proceso de lavado alivia la carga física sobre el personal, reduce la repetición de tareas manuales y puede ayudar a mejorar las condiciones laborales en el área de posillería. En lugar de tener a los empleados dedicados únicamente a las actividades de lavado, enjuague, desinfección y secado, el equipo humano podría ser reubicado en procesos que aporten mayor valor operativo dentro del servicio de alimentación.

La implementación de un sistema automatizado para el lavado industrial representa una innovación tecnológica centrada en la gestión logística del comedor corporativo de FLORSANI. Este enfoque no solo muestra resultados económicos favorables, sino que también permite modernizar una fase clave del servicio, mejorar la eficiencia en el área de limpieza, reforzar los estándares de higiene e inocuidad y reducir el esfuerzo físico requerido por los trabajadores de cocina.

Además, la modernización del proceso brinda beneficios cualitativos significativos. Carrasco et al. (2023) argumentan que la reducción de tareas repetitivas y físicamente demandantes puede mejorar las condiciones laborales, reducir riesgos ergonómicos y permitir la redistribución del personal hacia actividades con mayor valor operativo en el servicio de catering. Asimismo, la estandarización en el lavado refuerza el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y optimiza la inocuidad alimentaria, ya que posibilita mantener criterios más consistentes en la limpieza y desinfección de la vajilla.

La incorporación de un sistema mecanizado también puede aportar al uso eficiente de recursos como agua y productos químicos de limpieza. Aunque este beneficio debe cuantificarse una vez implementado el equipo, representa una oportunidad adicional dentro del modelo de control de costos y sostenibilidad operativa. En una operación de alto volumen, pequeñas mejoras en tiempos, consumo de insumos y organización del trabajo pueden generar efectos acumulados importantes sobre la eficiencia general del servicio (Vargas et al., 2025).

En este sentido, el tren de lavado industrial debe considerarse no solo como una compra de equipo, sino como una decisión estratégica destinada a modernizar un proceso fundamental en la operación alimentaria de FLORSANI. Su implementación práctica contribuiría a optimizar el rendimiento del área de limpieza, fortalecer la inocuidad de las

labores, reducir el desgaste físico de los trabajadores y fomentar la sostenibilidad operativa del departamento de alimentación.

Tabla 12

Inversión estimada para la implementación del tren de lavado industrial

Descripción	Detalle	Precio USD
Tren de lavado industrial	Equipo tipo cinta transportadora para lavado, enjuague, sanitización y secado de vajilla y utensilios del servicio de catering institucional	21.500,00
Total inversión estimada	Adquisición e implementación del equipo	21.500,00

Nota. Elaborado a partir de la propuesta de inversión para la tecnificación del área de lavado del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La inversión proyectada para la instalación del tren de lavado industrial es de USD 21.500,00. Esta propuesta se considera una mejora operativa destinada a modernizar las fases de lavado. Con un volumen estimado de 21.000 raciones por semana, el área de lavado representa un proceso fundamental dentro de la operación; por lo tanto, su automatización podría facilitar la optimización del tiempo, estandarizar los procesos de higiene y disminuir la carga física del personal operativo.

Desde una perspectiva financiera, la propuesta se fundamenta en el ahorro anticipado que resultaría de la redistribución de cuatro empleados del área de lavado. Los indicadores previamente presentados indican que la inversión podría recuperarse en menos de un año, siempre que la reorganización del personal se lleve a cabo conforme a lo planeado. En consecuencia, la implementación del tren de lavado industrial constituye una innovación operativa significativa para FLORSANI, ya que moderniza un proceso esencial, mejora las condiciones laborales y ayuda a reforzar la inocuidad alimentaria.

Tabla 13

Resumen de indicadores financieros

Indicador	Resultado
Inversión inicial estimada	USD 21.500,00
Ahorro mensual estimado	USD 2.807,12
Ahorro anual proyectado	USD 33.685,44
Periodo simple de recuperación	7,66 meses
ROI simple anual	156,68 %

Nota. El cálculo se realiza considerando la redistribución de cuatro trabajadores del área de lavado. Los valores representan una estimación financiera preliminar para justificar la inversión en tecnificación operativa.

El análisis financiero indica que la adopción de un tren de lavado industrial constituye una opción viable para modernizar el área de posillería en el servicio de catering institucional de FLORSANI. Se prevé que la inversión inicial aproximada de USD 21.500,00 se recupere en alrededor de 7,66 meses, con base en un ahorro mensual proyectado de USD 2.807,12 por la redistribución de cuatro empleados. De igual manera, el ROI simple anual de 156,68 % demuestra que el ahorro proyectado para el primer año excede el capital invertido inicialmente, reforzando así la viabilidad económica del proyecto.

Además de las ventajas económicas, la modernización del proceso brinda beneficios cualitativos significativos. Carrasco et al. (2023) argumentan que la reducción de tareas repetitivas y físicamente demandantes puede mejorar las condiciones laborales, reducir riesgos ergonómicos y permitir la redistribución del personal hacia actividades con mayor valor operativo en el servicio de catering. Asimismo, la estandarización en el lavado refuerza el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y optimiza la inocuidad alimentaria, ya que posibilita mantener criterios más consistentes en la limpieza y desinfección de la vajilla.

La incorporación de un sistema mecanizado también puede aportar al uso eficiente de recursos como agua y productos químicos de limpieza. Aunque este beneficio debe cuantificarse una vez implementado el equipo, representa una oportunidad adicional dentro del modelo de control de costos y sostenibilidad operativa. En una operación de alto volumen, pequeñas mejoras en tiempos, consumo de insumos y organización del trabajo pueden generar efectos acumulados importantes sobre la eficiencia general del servicio (Vargas et al., 2025).

En este sentido, el tren de lavado industrial debe considerarse no solo como una compra de equipo, sino como una decisión estratégica destinada a modernizar un proceso fundamental en la operación alimentaria de FLORSANI. Su implementación práctica contribuiría a optimizar el rendimiento del área de limpieza, fortalecer la inocuidad de las labores, reducir el desgaste físico de los trabajadores y fomentar la sostenibilidad operativa del departamento.

16. Estandarización de bebidas no alcohólicas dentro del servicio de catering institucional

La implementación de conceptos asociados a bebidas dentro del servicio de catering institucional de FLORSANI debe analizarse considerando la naturaleza real de la operación. Al tratarse de un servicio interno de alimentación colectiva dirigido a personal operativo, administrativo, temporal, contratistas y visitantes, no corresponde aplicar propuestas vinculadas con bebidas alcohólicas, maridajes con vino o coctelería tradicional dentro del comedor institucional. Por ello, el alcance de este apartado se orienta hacia la estandarización de bebidas no alcohólicas, funcionales y de bajo costo, que puedan incorporarse de manera pertinente al menú diario del servicio de alimentación industrial.

Desde el punto de vista del control de costos, cada bebida debe incorporarse al maestro de costos del servicio mediante fichas técnicas que detallen ingredientes, cantidades, rendimiento, costo por porción y frecuencia de producción. Esta información permite evitar desviaciones en el uso de azúcar, frutas, concentrados, lácteos o hierbas, elementos que, aunque parezcan de bajo costo unitario, pueden generar impactos importantes cuando se producen en grandes volúmenes (Munzón et al. 2020).

La estandarización de bebidas es fundamental para asegurar el control de calidad. En un entorno institucional, es esencial que las preparaciones mantengan uniformidad en sabor, concentración, temperatura y tamaño de la porción. Esto ayuda a prevenir variaciones entre distintos turnos o días de servicio, lo que a su vez mejora la percepción del cliente interno. Por lo tanto, el personal de cocina debe contar con procedimientos definidos para la preparación, conservación y distribución de bebidas, especialmente en aspectos relacionados con higiene, refrigeración y tiempos de exposición.

Bajo este enfoque, los principios de la gastro coctelería se reinterpretan en el contexto institucional como una herramienta para diseñar bebidas sin alcohol, visualmente agradables, de bajo costo y ajustadas a la capacidad operativa del catering. Estas preparaciones pueden incluir jugos naturales, infusiones frías, aguas saborizadas, coladas, bebidas con frutas de temporada o combinaciones con hierbas aromáticas previamente validadas. Su incorporación debe responder a criterios de disponibilidad de insumos, aceptación del personal, costo por porción, inocuidad alimentaria y facilidad de producción en grandes volúmenes.

Esta adaptación permite mantener la pertinencia del apartado dentro del modelo integral de costeo y control de costos, debido a que las bebidas forman parte del menú diario y representan un rubro que debe ser planificado, medido y controlado. En una operación de aproximadamente 21.000 comidas semanales, pequeñas variaciones en la

dosificación de azúcar, pulpa, frutas o concentrados pueden generar diferencias acumuladas en el presupuesto. Por ello, el diseño de bebidas no alcohólicas debe apoyarse en fichas técnicas, gramajes definidos, control de rendimiento y evaluación de sobrantes.

Figura 4

Propuesta de bebidas no alcohólicas para el servicio de catering institucional

BOTANICAL MOCKTAILS - Sin Alcohol	
PASSION ON THE BEACH	Frutos rojos, maracuyá, leche de coco, vainilla, maca
AMAZON MULE	Limón, jengibre, menta, reishi amazónico, monk fruit, (Low Carb)
GUAYUSA CBD	Mezcla especiada de Guayusa, zumo de limón, enebro,
	kombucha de jengibre y miel de abeja.
GINGER KAVA***	Kava, kion de jengibre, limón y hierba buena
RASPBERRY KAVA*** 	Relajante mezcla de Kava, frambuesa, limón, hierba buena,
	frutos rojos y clara de huevos
***Kava, alternativa saludable al alcohol de origen polinésico con propiedades estimulantes y euforizantes.	
 * Productos orgánicos ***Alternativa saludable 	

Nota. Evidencia visual de la propuesta de bebidas no alcohólicas diseñada para complementar el menú del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La figura 4 evidencia una propuesta de bebidas sin alcohol orientada a fortalecer la variedad del menú institucional. La carta puede incorporar combinaciones de frutas, hierbas frescas e ingredientes naturales que aporten frescura, diversidad sensorial y mejor aceptación del servicio. Sin embargo, cada bebida debe contar con una ficha técnica que incluya componentes, proporciones, rendimiento, costo por ración, método de preparación, presentación, vida útil y condiciones de almacenamiento.

También es posible incorporar ingredientes como frutas cítricas, hierbas frescas y edulcorantes alternativos, siempre que se ajusten a criterios de inocuidad, aceptación sensorial, disponibilidad y costo. No se recomienda incluir ingredientes botánicos poco

comunes o con posibles restricciones de consumo sin una validación técnica previa. Esta adaptación permite diversificar la oferta de bebidas, mejorar la percepción del menú y mantener un enfoque de control presupuestario, inocuidad alimentaria y satisfacción del cliente interno.

17. Eco innovación alimentaria y reducción de desperdicios

En una operación que proporciona alrededor de 21.000 comidas semanales, las decisiones vinculadas con compras, producción, porcionamiento, almacenamiento y disposición de residuos pueden generar efectos significativos tanto en el presupuesto como en el impacto ambiental del servicio.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, 2026) la eco innovación no debe entenderse únicamente como el uso de empaques sostenibles o productos biodegradables. Su ámbito es más amplio, ya que implica la reestructuración de procesos para optimizar el uso de los recursos disponibles. En el contexto del servicio de alimentación institucional, esto supone una compra más precisa, producción alineada con la demanda real, control de porciones, aprovechamiento adecuado de insumos, disminución de excedentes y gestión responsable de los residuos generados por la operación.

Uno de los aportes más significativos de la intervención es la puesta en marcha de un plan real para la gestión de comensales. Esta herramienta permite ajustar las compras y la producción al número efectivo de personas que se espera atender por cada tiempo de comida. Al dejar de planificar únicamente sobre la base de la nómina total, se reduce la sobreproducción, se evita la compra innecesaria de materias primas y se disminuye el desperdicio alimentario (Coronel et al., 2020).

La reducción de mermas también se relaciona con el costeo de recetas y el control de porciones. Cuando cada receta tiene cantidades específicas, rendimiento previsto y

costo unitario establecido, el equipo de cocina puede operar con mayor exactitud. Esta metodología previene la sobreutilización de ingredientes y mantiene un balance entre la suficiencia alimentaria, la aceptación del menú y el respeto al presupuesto. En operaciones de gran volumen, incluso leves variaciones en las porciones pueden ocasionar pérdidas significativas a lo largo de la semana (Garzón et al., 2024).

Otro aspecto de la eco innovación está relacionado con la profesionalización del proceso de aprovisionamiento. La colaboración con proveedores formales contribuye a estabilizar los precios, optimizar la recepción de productos, garantizar la calidad de los insumos y minimizar compras inesperadas. Un abastecimiento más organizado disminuye el riesgo de adquirir productos en exceso, con vida útil reducida o que no cumplan con las condiciones adecuadas de conservación. Esto mejora la rotación del inventario y reduce las pérdidas por deterioro o caducidad.

La elaboración interna de productos de panadería y repostería representa otro componente de eco innovación alimentaria. Al producir internamente pan, gelatinas y postres, el servicio tiene la capacidad de adaptar los volúmenes de producción a la demanda real, controlar las cantidades elaboradas, disminuir la dependencia de proveedores externos y reducir los residuos generados por compras a terceros.

La administración de desechos representa un aspecto significativo dentro de la propuesta. En una operación de esta escala, es esencial clasificar los residuos en orgánicos, reciclables y no aprovechables. Los residuos orgánicos provenientes de cáscaras, recortes vegetales o sobrantes de producción pueden evaluarse para compostaje o disposición diferenciada, siempre que existan condiciones sanitarias, ambientales y operativas adecuadas. En una empresa florícola, esta posibilidad adquiere sentido porque el entorno productivo puede facilitar estrategias circulares (Idrovo, 2020).

La eco innovación también requiere capacitación del personal. El personal de cocina, bodega y servicio necesita estar familiarizado con técnicas para minimizar el desperdicio, aplicar la rotación PEPS, manejar adecuadamente las porciones, almacenar correctamente los insumos, separar residuos y utilizar de forma consciente el agua y la energía. La sostenibilidad operativa se basa tanto en las herramientas de gestión como en los hábitos cotidianos del equipo.

En síntesis, la eco innovación alimentaria en el servicio de catering institucional de FLORSANI se fundamenta en la utilización eficiente de los recursos, la reducción de desperdicios, la planificación alineada con la demanda real de comensales, la producción interna bajo supervisión y la gestión responsable de los residuos. De esta manera, el apartado se vincula directamente con el modelo integral de costeo y control de costos, ya que permite disminuir pérdidas, optimizar insumos, mejorar la planificación y fortalecer la sostenibilidad operativa del servicio alimentario.

18. Gestión de calidad alimentaria, inocuidad y packaging

Al tratarse de una operación que atiende aproximadamente 21.000 comidas semanales, la calidad no puede depender únicamente de la experiencia del personal, sino de procesos estandarizados, registros, controles y criterios técnicos aplicados en todas las etapas del servicio.

La gestión de calidad inicia desde el abastecimiento. Para garantizar materias primas seguras y consistentes, el servicio debe trabajar con proveedores capaces de cumplir condiciones de calidad, trazabilidad, puntualidad, documentación sanitaria e inocuidad. Rendón et al. (2022) sostienen que la calificación de proveedores permite evaluar el cumplimiento en entregas, estado del producto, temperatura, documentación, capacidad de respuesta y estabilidad de precios. Esta evaluación es necesaria porque el

control de calidad no empieza en la cocina, sino desde la selección de los socios estratégicos de abastecimiento.

Dentro de la propuesta integral para el fortalecimiento del catering institucional, resulta necesario establecer un sistema formal, técnico y documentado para la selección, verificación y calificación de proveedores de materias primas e insumos alimentarios. Como requisito fundamental, los proveedores deben poseer una certificación actualizada en Buenas Prácticas de Manufactura para sus instalaciones de producción o procesos vinculados a la manipulación de alimentos. Esta condición garantiza que mantengan estándares higiénico-sanitarios apropiados, controlen la contaminación cruzada, implementen procedimientos de limpieza y desinfección, capaciten al personal encargado de la manipulación y cumplan con la normativa sanitaria pertinente (ARCSA, 2020).

En el caso de productos que implican un mayor riesgo, tales como cárnicos, lácteos o alimentos listos para el consumo, se dará preferencia a la selección de proveedores que tengan disponible documentación adicional, como registro sanitario actualizado, certificados de análisis microbiológico, especificaciones técnicas del producto y comprobantes de los controles de temperatura realizados durante el transporte.

Para llevar a cabo este proceso de manera formal, se propone la implementación de dos instrumentos de supervisión: el Formulario CP1, destinado a la certificación de proveedores, y la ficha de evaluación de contratistas. La utilización de ambos documentos será obligatoria para la aprobación y el registro formal de un proveedor en la base de datos del servicio de catering institucional de FLORSANI. El primer formato permitirá confirmar el cumplimiento de los requisitos documentales, sanitarios y operativos, mientras que el segundo servirá para realizar una evaluación periódica del desempeño del proveedor en relación con factores como calidad, precio, cumplimiento, inocuidad y capacidad de respuesta.

La recepción de materias primas es una fase crucial dentro del plan. En este momento, es esencial asegurarse de que los productos lleguen en condiciones apropiadas de higiene, temperatura, empaque, peso, frescura y fecha de caducidad. Los productos perecibles y no perecibles deben ser inspeccionados antes de ingresar al almacén o a la línea de producción. Cualquier producto que no cumpla con los estándares establecidos debe ser observado, devuelto o registrado para seguimiento con el proveedor.

El almacenamiento debe estructurarse según criterios de rotación, temperatura y clasificación por tipo de producto. La implementación del método PEPS, que significa primero en entrar, primero en salir, ayuda a reducir las pérdidas ocasionadas por vencimiento o deterioro. Además, es fundamental que los productos se mantengan en áreas limpias, ventiladas, debidamente señalizadas y apropiadas para su naturaleza. Las proteínas y los productos refrigerados o congelados requieren un monitoreo constante de temperatura, mientras que los productos secos necesitan protegerse de la humedad, la contaminación cruzada y las plagas.

Durante el proceso de producción, es esencial que el control de calidad se centre en varios aspectos clave, como la higiene del personal, la limpieza de las superficies, la desinfección de los utensilios, el control de temperaturas durante la cocción, la prevención de la contaminación cruzada y el cumplimiento de las fichas técnicas. La estandarización de las recetas cumple un papel crucial para asegurar uniformidad en sabor, presentación, gramaje y costos, lo que permite al servicio mantener consistencia a lo largo de los días, turnos y equipos.

En lo que respecta al packaging, su aplicación debe ser considerada según las necesidades particulares del servicio. No todos los alimentos necesitan estar empaquetados de manera individual, sobre todo cuando se consumen en el comedor. Sin embargo, existen situaciones específicas en las que el empaque es necesario para la

distribución interna, la alimentación en campo, la atención a visitantes, contratistas o servicios fuera de la zona principal. En estos casos, el empaque debe garantizar la protección del alimento, facilitar su transporte y conservar condiciones higiénicas adecuadas.

De acuerdo con ARCSA (2020), los materiales utilizados deben ser aptos para contacto con alimentos, resistentes al tipo de preparación, adecuados para la temperatura del producto y fáciles de manipular. Además, se debe evitar el uso innecesario de empaques cuando el servicio pueda realizarse directamente en vajilla o bandejas reutilizables, ya que esta decisión permite reducir costos y disminuir la generación de residuos.

El plan también debe incluir controles de limpieza y sanitización en áreas de servicio, vajilla, utensilios y equipos. La posible incorporación de un tren de lavado industrial fortalece este componente, debido a que permite estandarizar el lavado y la sanitización mediante un sistema de alta temperatura. Esta innovación contribuye a mejorar la inocuidad, reducir la variabilidad del proceso manual y optimizar el flujo de trabajo.

La gestión de calidad debe medirse mediante indicadores. Entre los indicadores aplicables se encuentran no conformidades en la recepción, devoluciones a proveedores, cumplimiento de temperaturas, desperdicio generado, reclamos del cliente interno, cumplimiento de gramajes, resultados de auditorías internas y satisfacción del usuario.

En resumen, el programa de gestión de calidad alimentaria, inocuidad y packaging para el servicio de catering institucional de FLORSANI tiene como objetivo asegurar que los alimentos sean seguros, bien presentados y distribuidos en condiciones óptimas. Su implementación requiere una supervisión estricta de todas las etapas, desde el abastecimiento hasta la entrega al consumidor, incluyendo proveedores, recepción,

almacenamiento, preparación, porcionado, envasado, logística, limpieza y desinfección. De este modo, los estándares de calidad se integran al modelo de costeo y control de costos, ya que permiten reducir devoluciones, desperdicios, pérdidas por deterioro, riesgos sanitarios y reprocesos que pueden afectar la eficiencia operativa y presupuestaria del servicio.

19. Aplicación de criterios trofológicos en el menú institucional

La implementación de la trofología en el departamento de catering corporativo de FLORSANI se enfoca en perfeccionar la programación de los menús a partir de criterios de balance, compatibilidad de los insumos y bienestar del personal de la empresa. Desde una perspectiva aplicada al servicio institucional, la trofología permite considerar cómo los alimentos, sus combinaciones y sus efectos potenciales influyen en la digestión, la saciedad y la experiencia del consumidor. Este enfoque puede apoyar la organización de los menús considerando la interacción entre proteínas, carbohidratos, grasas, vegetales, frutas, bebidas y preparaciones complementarias (Oña y Gavin, 2024). En el caso de FLORSANI, donde una parte importante del personal desarrolla actividades físicas vinculadas con la producción florícola, la planificación alimentaria debe asegurar comidas suficientes, equilibradas y adaptadas al tipo de jornada.

Como parte del proceso de mejora, se implementó un programa piloto que consistió en la reducción de la cantidad de carbohidratos en algunos menús, con el objetivo de lograr un mejor equilibrio nutricional según criterios trofológicos. No obstante, los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas en los comedores mostraron una reacción negativa hacia esta modificación. El comentario más frecuente entre los colaboradores fue la necesidad de aumentar nuevamente la proporción de carbohidratos, ya que estos alimentos proporcionan mayor saciedad y son considerados necesarios para mantener el esfuerzo físico diario.

Este resultado evidenció que la planificación de la alimentación no puede limitarse únicamente a criterios técnicos generales, sino que debe considerar las realidades laborales, culturales y sensoriales de los usuarios del servicio. Aunque los principios trofológicos favorecen combinaciones más ligeras y equilibradas, en el contexto particular de FLORSANI resulta fundamental ajustar cualquier propuesta nutricional a las necesidades energéticas del cliente interno. Por consiguiente, el menú debe equilibrar la digestibilidad, la suficiencia calórica, la aceptación por parte del usuario y la sostenibilidad económica.

Uno de los elementos fundamentales de la trofología en el ámbito del catering institucional es lograr el equilibrio entre alimentos energéticos, constructores y reguladores. Los alimentos energéticos, tales como arroz, papa, yuca, verde, pan o pastas, son esenciales para mantener la actividad física del personal. Las proteínas desempeñan una función estructural y de recuperación del organismo, mientras que las frutas, verduras y hortalizas proporcionan fibra, vitaminas y minerales. La adecuada combinación de estos grupos alimenticios permite diseñar menús que se alineen mejor con las necesidades de una población laboral activa.

La aplicación de criterios trofológicos ayuda a prevenir menús redundantes o desequilibrados. Una planificación efectiva debe incluir fuentes de proteínas de origen animal, tales como pollo, cerdo, res, pescado o huevo, junto con diferentes tipos de guarniciones, ensaladas y preparaciones vegetales. Este enfoque de rotación no solo enriquece la variedad nutricional y sensorial del menú, sino que también permite controlar los costos mediante una selección estratégica de ingredientes basada en su disponibilidad, rendimiento y precio.

En FLORSANI, es fundamental que la planificación alimentaria tenga en cuenta la aceptación cultural de los alimentos. No es suficiente crear un menú técnicamente

equilibrado si los colaboradores no lo aceptan. Por ello, la trofología debe integrarse con las tradiciones culinarias locales y la percepción sensorial del comensal. Los platos tradicionales, caldos típicos, acompañamientos comunes y bebidas pueden organizarse siguiendo principios de equilibrio dietético sin comprometer la esencia de la herencia gastronómica.

La trofología también puede respaldar la disminución de mermas alimentarias. Si las opciones del menú se integran correctamente, logran mayor aceptación y se adecuan a las costumbres de consumo del personal, se reduce la tasa de descarte en el comedor. En consecuencia, el balance dietético no tiene únicamente un impacto en la salud, sino también en la gestión económica y logística, debido a que favorece el aprovechamiento real de las raciones preparadas (Oña y Gavin, 2024).

La elaboración de productos de panadería y repostería también debe considerar criterios trofológicos. A pesar de que estos productos ofrecen una oportunidad para ahorrar costos y mejorar la calidad, su inclusión en el menú debe gestionarse con moderación y equilibrio. Los postres pueden enriquecer la experiencia culinaria, pero es esencial que se integren con una frecuencia establecida, control adecuado del gramaje y pertinencia dentro del menú semanal.

En resumen, la implementación de criterios trofológicos en el servicio de catering institucional de FLORSANI contribuye a mejorar la planificación de menús desde una perspectiva integral. Este enfoque articula equilibrio alimentario, aceptación cultural, control de porciones, variedad sensorial y sostenibilidad del costo. Por ello, su aporte principal consiste en equilibrar saciedad, cultura alimentaria, eficiencia operativa y bienestar laboral, manteniendo una relación directa con el modelo de costeo y control de costos del servicio.

20. Plan de mediano plazo para la gestión A&B del servicio

El plan de mediano plazo para la gestión A&B del servicio de catering institucional de FLORSANI se plantea como una estrategia de consolidación del modelo integral de costeo y control de costos. El propósito principal de la estrategia es fortalecer la sostenibilidad económica, logística y gastronómica del departamento de servicios de alimentación corporativa. Aunque el suministro de alimentos no constituye la actividad comercial central de FLORSANI, su tamaño e impacto en la organización requieren una gestión técnica y especializada.

En este contexto, la estrategia a mediano plazo se enfoca en los mecanismos de supervisión que deben estar claramente definidos en las áreas de adquisiciones, almacenamiento, cocina, presupuesto y control de calidad. Su propósito es establecer directrices para la planificación, ejecución y monitoreo del uso de los recursos, garantizando así la disciplina financiera y la eficiencia operativa. Además, permite identificar oportunidades de mejora en la cadena de suministro, el uso eficiente de las materias primas y los criterios de la propuesta alimentaria.

El pilar inicial de este planteamiento consiste en la prospección, selección y evaluación de proveedores mayoristas aptos para suministrar los volúmenes requeridos por la cocina, asegurando parámetros adecuados de calidad, inocuidad y cumplimiento operativo. En esta fase, resulta fundamental consolidar los precios unitarios de los insumos básicos, puesto que dichos datos funcionan como base para costear recetas, programar menús, controlar el presupuesto semanal y reducir desviaciones financieras.

La evaluación inicial reveló deficiencias en el departamento de adquisiciones, incluyendo la variabilidad en los precios, la falta de metodologías sistemáticas para negociar con proveedores y la ausencia de uniformidad en ciertos insumos adquiridos. Con la puesta en marcha del sistema de control de costos, se logró identificar un ahorro

significativo de USD 16.956,57 a lo largo del periodo analizado. Este resultado respalda la necesidad de fortalecer la gestión técnica relacionada con compras y abastecimiento.

Como parte de la estrategia a mediano plazo, se propone llevar a cabo un seguimiento de los grupos de inventario que influyen más en el costo del servicio, tales como frutas, verduras, huevos, arroz, proteínas, productos no perecibles y materias primas de alta rotación. Estos rubros deben revisarse de forma continua mediante comparativos entre costos anteriores, costos negociados y costos actuales, con el fin de identificar oportunidades de ahorro, anticipar variaciones del mercado y tomar decisiones oportunas sobre compras, sustituciones o ajustes del menú.

Tabla 14

Componentes del plan de mediano plazo para la gestión A&B del servicio

Componente	Acción propuesta	Indicador de seguimiento	Resultado esperado
Consolidación del sistema de compras y proveedores	Mantener procesos periódicos de evaluación, calificación y auditoría de proveedores, considerando precio, calidad, puntualidad, cumplimiento documental, capacidad de abastecimiento, condiciones de crédito, inocuidad y respuesta ante contingencias.	Proporción de proveedores analizados; ahorro generado por negociación; cumplimiento en las entregas; fluctuación de precios según categoría de inventario.	Red de suministro más consistente, estructurada y adaptada a las demandas del servicio de catering institucional.
Negociación de conjuntos de inventario esenciales	Realizar evaluaciones trimestrales o semestrales de precios, volúmenes, condiciones	Variación del costo por grupo de inventario; ahorro acumulado;	Mayor control del costo de materia prima y reducción de

	de entrega y calidad en productos de gran relevancia, tales como proteínas, arroz, frutas, verduras y huevos.	estabilidad de precios.	compras emergentes.
Actualización del maestro de costos	Mantener actualizada la información de cada insumo: unidad de compra, costo unitario, proveedor, rendimiento, peso bruto, peso neto y unidad de receta.	Número de insumos actualizados; frecuencia de actualización; variación del costo unitario.	Costeo más preciso de recetas y mejor toma de decisiones en la planificación del menú.
Implementación de fichas técnicas estandarizadas	Elaborar fichas por preparación con ingredientes, cantidades, rendimiento, gramaje, procedimiento, costo unitario y observaciones de producción.	Número de recetas con ficha técnica; cumplimiento de gramajes; variación del costo por plato.	Uniformidad en sabor, presentación, porción y costo de las preparaciones.
Planificación real de comensales	Coordinar con talento humano y las áreas operativas la información relacionada con asistencia, horarios, permisos, vacaciones, contratistas y visitantes.	Diferencia entre la nómina y el número real de comensales; ahorro mediante planificación; disminución de desperdicio.	Adquisiciones y producción alineadas con la demanda real del servicio.
Control presupuestario semanal	Utilizar el presupuesto de referencia de USD 23.500 como un criterio	Cumplimiento del presupuesto; costo promedio por	Mayor control financiero y detección

	para monitorear los gastos reales, la cantidad de comidas proporcionadas y el costo promedio por persona.	persona; desviación semanal.	oportuna de desviaciones.
Innovación interna mediante Panadería FLORSANI	Evaluar la implementación técnica y financiera de la panadería interna, considerando inversión de USD 45.000, ahorro proyectado, capacidad instalada, inocuidad y retorno esperado.	Ahorro semanal, mensual y anual; periodo de recuperación; ROI simple.	Reducción de la dependencia externa, aseguramiento de calidad y optimización de los costos en la producción de pan y postres.
Tecnificación del sector de limpieza	Evaluar la implementación de un sistema de lavado industrial, teniendo en cuenta aspectos como inversión, ahorro por redistribución de personal, seguridad alimentaria, ergonomía, uso de agua y mantenimiento.	Retorno de inversión (ROI); ahorro mensual; disminución de los tiempos operativos.	Modernización del proceso de lavado, optimización de la seguridad alimentaria y aumento de la eficiencia operativa.
Gestión de calidad alimentaria	Implementar controles en etapas de recepción, almacenamiento, producción, distribución y servicio utilizando listas de verificación, registros	Ausencia de conformidades; procesos de devolución; mantenimiento de temperaturas	Mayor garantía de seguridad alimentaria y disminución de los riesgos operativos.

	de temperatura y monitoreo de las no conformidades.	adecuadas; auditorías internas.	
Satisfacción del cliente interno	Evaluar de manera regular la percepción de sabor, variedad, presentación, temperatura, porciones, tiempos de atención y la comunicación del menú.	Grado de satisfacción; aceptación del menú; quejas; resultados de las encuestas.	Adaptación del servicio a las verdaderas necesidades de los empleados.
Sostenibilidad y disminución de desperdicios	Cuantificar las pérdidas, excedentes de producción, desechos orgánicos y utilización de insumos; analizar el compostaje o la separación de residuos cuando sea posible.	Porcentaje de residuos; pérdida por categoría de producto; residuos reutilizables.	Uso más efectivo de los alimentos y disminución de pérdidas económicas.
Capacitación del personal	Formar al personal de compras, almacenamiento, cocina, servicio y limpieza en aspectos como fichas técnicas, porcionamiento, BPM, rotación según PEPS, gestión de mermas y proporción de una cultura de ahorro.	Cantidad de formaciones realizadas; participación; cumplimiento de protocolos.	Personal más capacitado y dedicado a la eficacia del servicio.
Digitalización progresiva de informes	Implementar hojas de cálculo en Excel, paneles de control e	Reportes emitidos; actualización de matrices;	Información organizada, actualizada y útil

informes regulares sobre adquisiciones, costos, inventarios, comensales, proveedores y métricas	disponibilidad de datos.	para la toma de decisiones.
---	-----------------------------	--------------------------------

Nota. Elaborado a partir de los componentes de mejora identificados para consolidar el modelo integral de costeo y control de costos del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La tabla 14 sintetiza los componentes que permitirán consolidar el modelo de control de costos del servicio de catering institucional de FLORSANI en el mediano plazo. Como punto inicial, es importante mejorar el sistema de adquisiciones y proveedores, ya que la estabilidad del costo unitario de la materia prima está vinculada a una correcta búsqueda, selección, negociación y evaluación de proveedores industriales que puedan suministrar los volúmenes necesarios para la operación.

El diagnóstico inicial reveló que la fluctuación de precios, la carencia de procedimientos sistemáticos para la negociación y la falta de estandarización en algunos productos impactaban negativamente la eficiencia del servicio. Tras la puesta en marcha del sistema de control de costos, se detectó un ahorro notable de USD 16.956,57 en el periodo analizado, lo cual resalta la necesidad de profesionalizar el proceso de abastecimiento y transformar estas acciones en procesos continuos de revisión, comparación y seguimiento.

Dentro de la estrategia a mediano plazo, se propone la utilización de plantillas para el monitoreo semanal que permitan registrar el valor unitario por cada categoría de inventario y artículo. Estas herramientas son útiles para analizar tendencias de precios, identificar variaciones en materias primas esenciales y evaluar la estabilidad comercial de los proveedores. Su implementación es relevante en insumos de alta rotación, dado

que pequeñas variaciones en el costo unitario pueden generar efectos acumulados importantes en el presupuesto semanal.

El uso de estos registros también fortalece la actualización constante del maestro de costos y mejora la precisión en la planificación presupuestaria de los menús. Al disponer de datos semanales, el departamento de alimentación se encuentra en capacidad de contrastar cotizaciones, prever desviaciones, negociar nuevas condiciones con los proveedores y ajustar la programación de platos en función de los costos reales del mercado. De esta manera, el control de costos deja de ser una revisión aislada y se convierte en un proceso continuo de seguimiento y mejora.

Para dar seguimiento al plan, se proponen indicadores clave como costo promedio por persona, cumplimiento del presupuesto semanal, ahorro por negociación con proveedores, variación del costo de insumos críticos, porcentaje de desperdicio, cumplimiento de fichas técnicas, satisfacción del cliente interno, porcentaje de proveedores evaluados, ahorro por producción interna y tiempo de recuperación de inversiones.

En términos de implementación, el plan puede organizarse en tres fases. La primera fase debe concentrarse en ordenar la información base: proveedores, maestro de costos, fichas técnicas, presupuesto semanal y *planning* de comensales. La segunda fase debe centrarse en el rendimiento operativo: auditoría de adquisiciones, informes semanales, análisis de mermas, difusión del menú y evaluación de la satisfacción del usuario. La tercera fase debe orientarse a inversiones estratégicas, como Panadería FLORSANI, tren de lavado industrial, mejoras de packaging y digitalización de reportes.

En conclusión, el plan de mediano plazo para la gestión A&B del servicio permite proyectar la sostenibilidad del modelo integral de costeo y control de costos del servicio de catering institucional de FLORSANI. Su ejecución fortalecerá la administración de

adquisiciones, la disciplina financiera, la programación de menús, la calidad alimentaria, la mejora continua y la satisfacción del personal de la empresa. De este modo, el departamento de alimentación se consolida como un área corporativa clave, capaz de aportar beneficios directos a la actividad agroindustrial mediante la eficiencia operativa, el bienestar laboral y el control especializado de los recursos.

21. Evaluación financiera operativa del servicio de catering institucional

Una vez estructurado el modelo integral de costeo y control de costos, resulta necesario presentar una evaluación financiera operativa que permita observar el comportamiento económico del servicio de catering institucional de FLORSANI en semanas recientes de operación. El estado de pérdidas y ganancias del área de catering ofrece una visión integral del rendimiento financiero del servicio. A diferencia de un análisis separado de compras, recetas o proveedores, esta herramienta vincula el costo de los insumos con otros componentes esenciales para la prestación del servicio. De esta manera, se puede evaluar si la operación se mantiene dentro de parámetros presupuestarios razonables.

Además, esta evaluación permite analizar el costo promedio por comensal atendido, detectar variaciones semanales y determinar el impacto de cada rubro dentro del presupuesto global de egresos. En una operación de gran escala, en la cual se suministran cerca de 21.000 raciones semanales, este monitoreo se vuelve indispensable para identificar desviaciones, corregir la planificación de compras y fortalecer la toma de decisiones financieras.

Por tanto, la evaluación financiera operativa complementa el modelo de costeo desarrollado en los apartados anteriores, ya que permite pasar del análisis de insumos individuales a una lectura global del servicio. A continuación, la Tabla 15 presenta el

estado de pérdidas y ganancias del servicio de catering institucional de FLORSANI durante las semanas analizadas.

Tabla 15

Estado de pérdidas y ganancias del servicio de catering institucional de FLORSANI

Detalle	Semana 49	Semana 50	Semana 51	Semana 52
Food cost operación normal	USD 19.085,90	USD 21.224,21	USD 22.226,04	USD 18.574,77
Food cost refrigerios	0,00	120,75	0,00	0,00
Food cost cenas extras	0,00	219,30	0,00	0,00
Total food cost	USD 19.085,90	USD 21.564,26	USD 22.226,04	USD 18.574,77
Mano de obra	USD 9.089,21	USD 9.466,73	USD 8.956,49	USD 8.969,98
Transporte	USD 376,70	USD 390,75	USD 376,65	USD 173,70
Otros costos operación	USD 2.021,31	USD 2.738,37	USD 1.565,37	USD 1.165,03
Total otros costos de operación	USD 11.487,22	USD 12.595,85	USD 10.898,51	USD 10.308,71
Total alimentación	USD 30.573,12	USD 34.160,11	USD 33.124,55	USD 28.883,48
Total pax atendidos operación normal	21.972	22.666	23.402	20.463
Total pax atendidos refrigerios extras	0	345	0	0
Total pax atendidos cenas extras	0	215	0	0
Total pax atendidos	21.972	23.226	23.402	20.463
Costo promedio por persona día	USD 1,39	USD 1,51	USD 1,42	USD 1,41
Costo promedio por persona refrigerios	USD 0,00	USD 0,35	USD 0,00	USD 0,00
Costo promedio por persona cenas extras	USD 0,00	USD 1,02	USD 0,00	USD 0,00

Consumo A&B gerencia	USD 2.925,94	USD 3.358,44	USD 0,00	USD 2.108,05
Total operación catering	USD 34.535,88	USD 37.518,55	USD 33.124,55	USD 30.991,53
FLORSANI				

Nota. Elaborado a partir del estado de pérdidas y ganancias del servicio de catering institucional de FLORSANI, semanas 49 a 52.

El estado financiero operativo muestra que el costo total de alimentos se mantuvo dentro de un rango controlado durante las semanas evaluadas. En la semana 49, el costo de los insumos alcanzó USD 19.085,90; en la semana 50, ascendió a USD 21.564,26; en la semana 51, llegó a USD 22.226,04; y en la semana 52, se redujo a USD 18.574,77. Es importante considerar estos valores en relación con el número de personas atendidas, ya que el volumen del servicio afecta directamente el comportamiento del gasto semanal.

El costo promedio por persona al día mostró una variación moderada a lo largo del periodo analizado. En la semana 49 se registró un valor de USD 1,39; en la semana 50, USD 1,51; en la semana 51, USD 1,42; y en la semana 52, USD 1,41. Este indicador es útil para evaluar con mayor precisión la eficiencia del servicio en comparación con el gasto total, ya que relaciona los recursos utilizados con el número real de usuarios atendidos. Por ello, su monitoreo es esencial para detectar cambios en el costo unitario y facilitar decisiones oportunas relacionadas con compras, producción y planificación de menús.

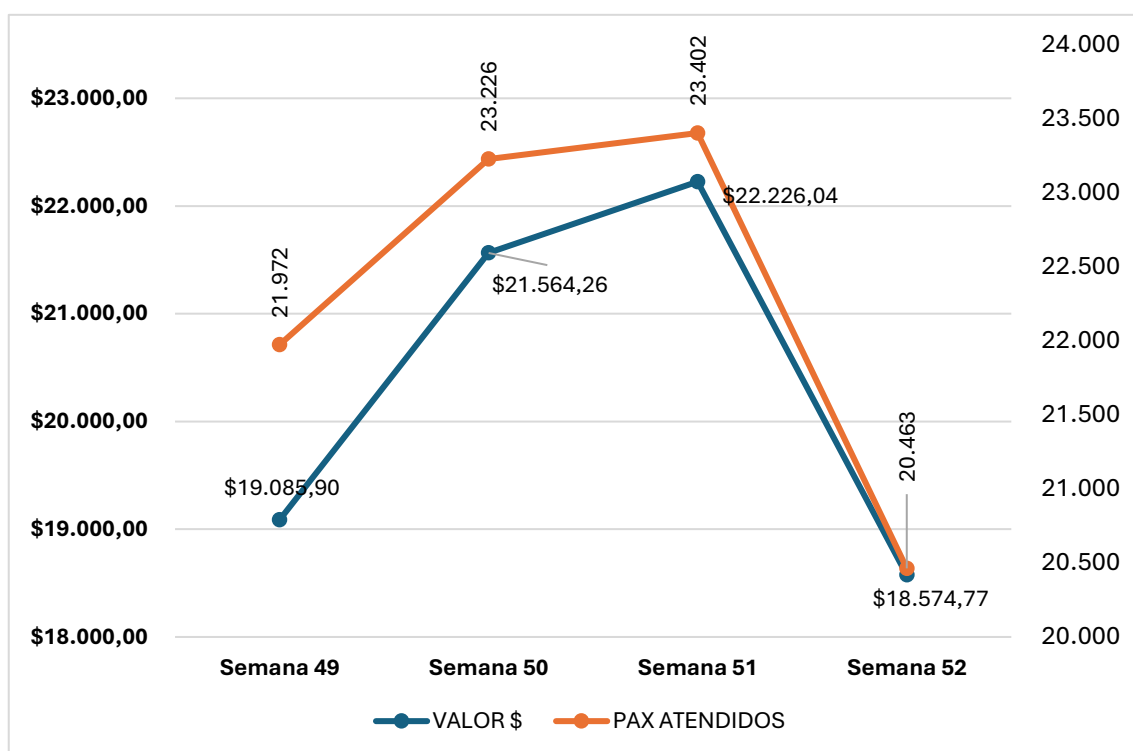
Además del costo de alimentos, el informe consolida rubros operativos relevantes, como mano de obra, transporte, materiales de limpieza, utensilios de cocina y otros egresos necesarios para garantizar la continuidad del servicio. La mano de obra representa un factor crítico, debido a que sostiene las actividades de producción, logística, limpieza, atención directa y control dentro del comedor corporativo.

El rubro de consumo A&B gerencia se presenta de manera separada con el propósito de evitar distorsiones en el análisis de la operación principal. Esta segmentación

permite una evaluación más precisa del rendimiento del comedor, centrada en los trabajadores de planta, el personal administrativo, colaboradores eventuales, contratistas y usuarios externos. En conjunto, los resultados indican que el sistema de control de costos proporciona una visión integrada del desempeño financiero y operativo del servicio. El análisis del costo de alimentos, los gastos operativos, el número de comensales atendidos y el costo promedio por persona ofrece una base técnica para revisar el cumplimiento presupuestario, identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas.

Figura 5

Costo de alimentación frente a pax atendidos, semanas 49 a 52



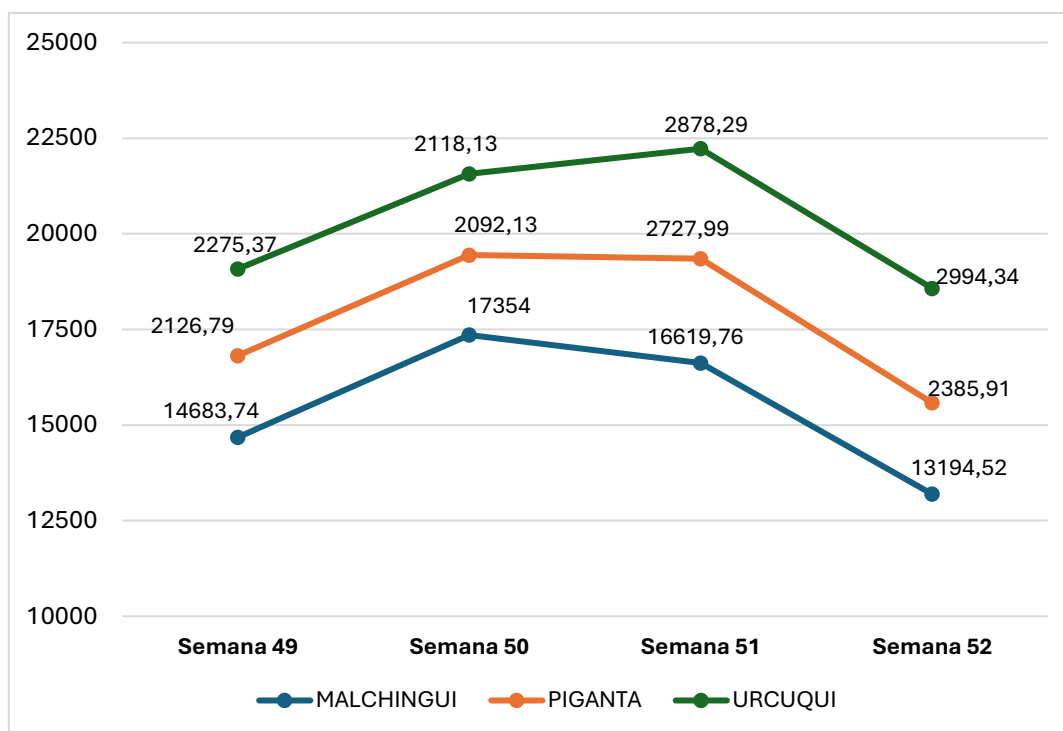
Nota. Elaborado a partir del control semanal del costo de alimentación y número de pax atendidos del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La figura 5 permite observar la relación entre el gasto semanal en alimentación y la cantidad de personas atendidas durante el periodo estudiado. Este comparativo muestra que los costos del servicio no solo están determinados por el número de usuarios, sino

también por factores como el tipo de menú, los precios de las materias primas, la planificación de compras, las porciones servidas y la eficiencia operativa semanal.

Figura 6

Costo de alimentación por finca, semanas 49 a 52



Nota. Elaborado a partir del monitoreo semanal de los costos de alimentación por finca del servicio de catering institucional FLORSANI.

La figura 6 presenta la evolución del costo de alimentación por finca durante las semanas analizadas, destacando las operaciones de Malchinguí, Piganta y Urcuquí. Se observa que las tres fincas presentan variaciones en el gasto, aunque con diferencias en los montos utilizados. Urcuquí muestra los valores más altos durante gran parte del periodo, seguida por Piganta y Malchinguí. Esto podría estar relacionado con variaciones en el volumen de atención, las necesidades operativas o las características específicas de cada unidad productiva.

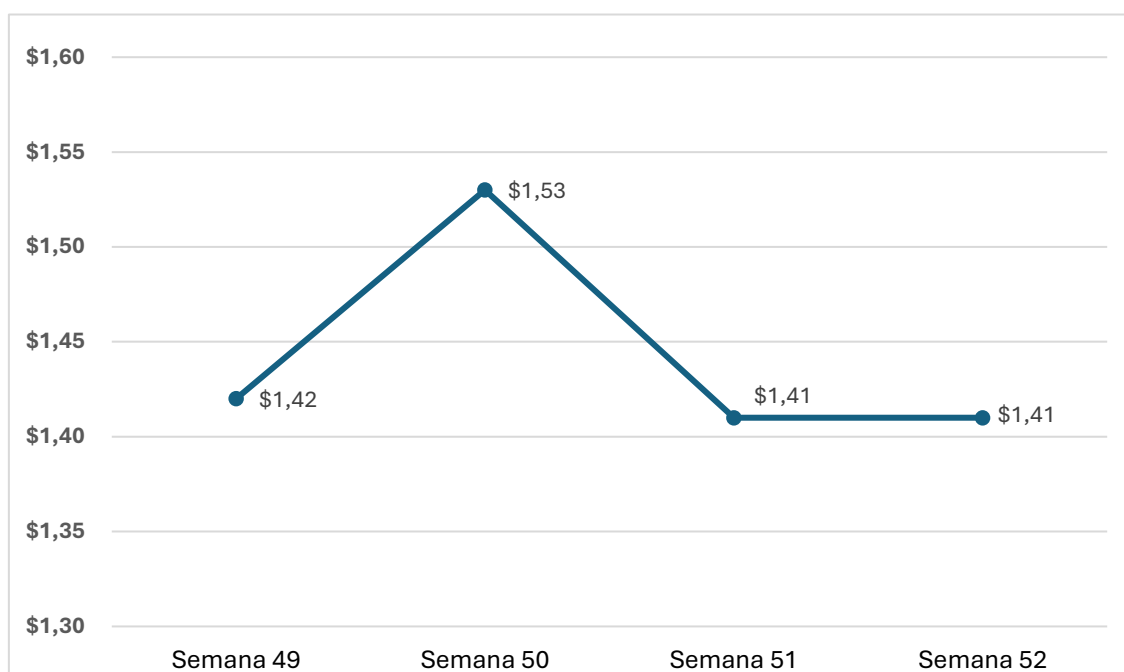
La evaluación por finca permite localizar con mayor precisión dónde se concentran los mayores gastos de alimentación y facilita la comparación entre centros de operación. Esta información resulta útil para fortalecer la planificación de compras,

revisar consumos por ubicación, evaluar variaciones semanales y aplicar medidas correctivas cuando existan incrementos no justificados.

En una operación de gran magnitud, desglosar los costos por finca evita que el análisis financiero se limite a un total general y facilita la toma de decisiones más precisas.

Figura 7

Costo promedio por persona día, semanas 49 a 52



Nota. Elaborado a partir del estado de pérdidas y ganancias del servicio de catering institucional de FLORSANI.

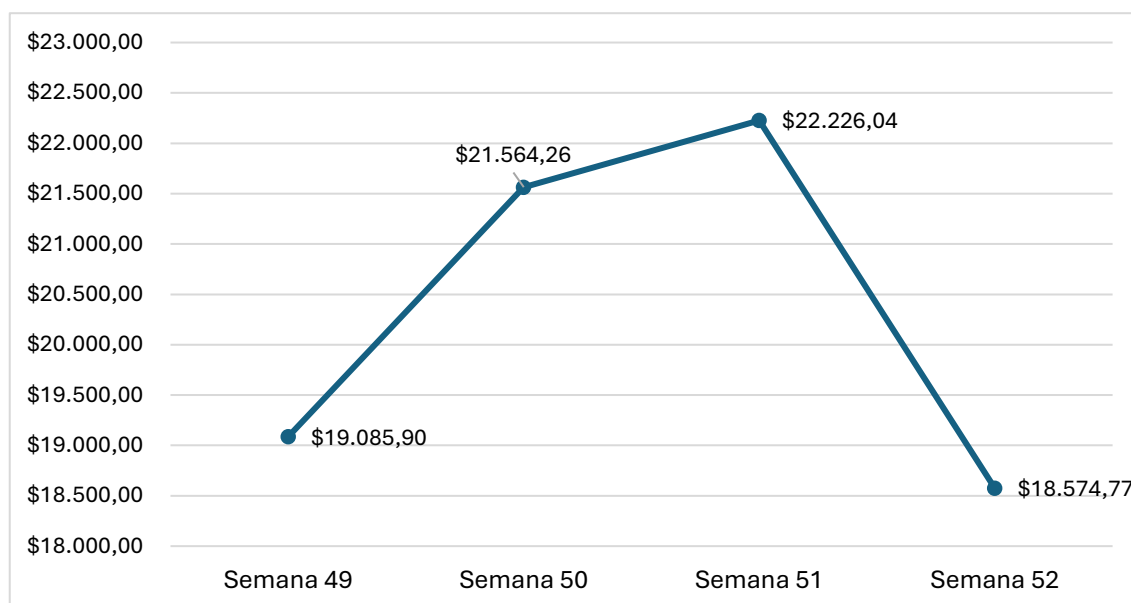
La figura 7 proporciona una visión del comportamiento del costo promedio por persona y día durante las semanas analizadas. Este indicador es significativo, ya que vincula el gasto del servicio con el número real de usuarios atendidos, facilitando la evaluación de la eficiencia operativa más allá del valor total gastado. Por ello, no basta con conocer el gasto semanal, sino que también se debe determinar cuánto representa ese gasto por cada colaborador atendido.

Durante el periodo evaluado, el costo promedio por persona se mantuvo en un rango moderado, oscilando entre USD 1,39 y USD 1,51. Esta fluctuación evidencia que, aunque existen variaciones semanales en el volumen de atención y en los costos de materia prima, el servicio mantiene una estructura relativamente estable en cuanto al costo unitario. Esto favorece la previsibilidad presupuestaria y facilita la planificación de compras, producción y porcionamiento.

Aguilera y Ortega (2023) sostienen que la relativa estabilidad del costo promedio confirma que el sistema de control ayuda a llevar un seguimiento más preciso del gasto alimentario por colaborador. Asimismo, este indicador permite identificar posibles desviaciones cuando existe un incremento en el costo por persona sin una justificación operativa evidente. Por tanto, su monitoreo periódico debe mantenerse como parte de los indicadores financieros del servicio de catering institucional de FLORSANI.

Figura 8

Compra de materia prima frente al presupuesto semanal



Nota. Elaborado a partir del control presupuestario semanal del servicio de catering institucional de FLORSANI.

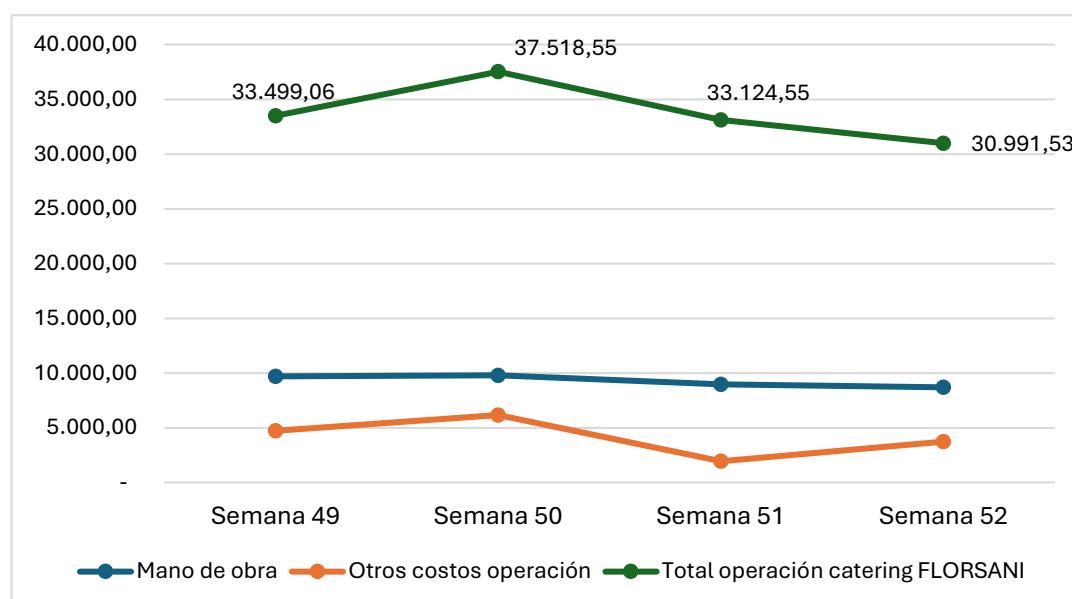
La figura 8 muestra la relación entre la compra semanal de materia prima y el presupuesto asignado para el servicio de catering institucional de FLORSANI. Este

indicador permite identificar las semanas en las que el gasto ejecutado se aproxima, supera o se mantiene por debajo del límite presupuestario establecido. El examen comparativo entre el gasto real y las estimaciones financieras permite detectar a tiempo los desajustes y llevar a cabo acciones correctivas en la programación de pedidos, elaboración de menús, revisión de inventarios y acuerdos comerciales. En caso de que el desembolso se acerque al límite establecido, el departamento de alimentación tiene la facultad de analizar los productos con precios elevados, ajustar recetas, sustituir ingredientes sin comprometer los estándares de las raciones o aumentar la supervisión de los inventarios internos.

En consecuencia, el análisis de la compra de insumos esenciales en relación con la asignación financiera semanal constituye un recurso fundamental para apoyar el sistema integral de presupuestos y auditoría de gastos. Su implementación permite anticipar desajustes, optimiza el flujo de suministros y mantiene la armonía entre el rendimiento financiero, la calidad de las raciones y la estabilidad operativa.

Figura 9

Costos de operación del catering institucional de FLORSANI



Nota. Elaborado a partir de los registros internos del servicio de catering institucional de FLORSANI.

La figura 9 muestra la evolución semanal de los costos operativos más relevantes del servicio de catering institucional de FLORSANI, dividiendo estos rubros en mano de obra, otros costos operativos y total de operación. Este análisis facilita la identificación del impacto de cada categoría en la estructura general de los gastos y permite evaluar la estabilidad financiera del servicio a lo largo de las semanas analizadas.

La mano de obra representa un componente relevante dentro del costo operativo, debido a que sostiene actividades permanentes de producción, distribución, limpieza, atención y control del servicio. Por su parte, los otros costos operativos incluyen suministros de cocina, insumos de limpieza, transporte y recursos complementarios necesarios para garantizar la continuidad del catering. Aunque estos elementos pueden representar una proporción menor del total operativo, su monitoreo es importante porque tienen un impacto acumulativo en el presupuesto semanal (Arévalo et al., 2022).

El análisis del total de operación revela la manera en que se combinan los distintos costos asociados al servicio y cómo estos fluctúan en función del volumen de atención, las demandas de producción y los consumos adicionales. Este conocimiento es fundamental para mejorar el control del presupuesto, la planificación financiera y la toma de decisiones relacionadas con recursos humanos, suministros, costos indirectos y eficiencia operativa.

La evaluación financiera operativa indica que el servicio de catering institucional de FLORSANI dispone de un sistema de control más organizado para supervisar aspectos como el gasto, la adquisición de materia prima, el costo promedio por persona, los gastos operativos y el ajuste presupuestario. Los hallazgos revelan que el monitoreo semanal facilita la detección de desviaciones, la identificación de periodos con mayor presión financiera y la toma de decisiones oportunas relacionadas con compras, planificación de menús, negociación con proveedores y gestión del inventario.

El análisis de las figuras y del estado financiero confirma que *el food cost* no debe evaluarse de manera aislada, debido a que depende del número de *pax* atendidos, la variación de precios de los insumos, la planificación real de comensales, la mano de obra y los costos operativos complementarios. Por este motivo, los datos financieros deben integrarse con herramientas como el maestro de costos, las fichas técnicas, la planificación real de comensales, la evaluación de proveedores y los informes semanales de compras. De esta manera, la evaluación financiera operativa fortalece el modelo integral de costeo y control de costos del servicio de catering institucional de FLORSANI.

22. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con el objetivo general, el proyecto permitió evidenciar que el servicio de catering institucional de FLORSANI requiere una gestión técnica, planificada y basada en datos, debido a la magnitud de su operación, que atiende aproximadamente 21.000 comidas semanales. La implementación de un modelo integral de costeo y control de costos permite evaluar con mayor precisión el comportamiento económico del servicio, controlar el presupuesto semanal, analizar el costo por comensal y fortalecer la toma de decisiones. En este sentido, el modelo propuesto contribuye a pasar de una gestión reactiva a una administración más preventiva, estructurada y orientada al uso eficiente de los recursos.

Respecto al primer objetivo específico, el diagnóstico realizado permitió identificar que el servicio de alimentación presentaba oportunidades de mejora en la planificación de compras, el control de proveedores, la estimación real de comensales, el seguimiento de costos y la estandarización de procesos. Estos hallazgos confirman la necesidad de organizar la información operativa y financiera del área para reducir desviaciones, mejorar la trazabilidad de los insumos y fortalecer el control del servicio.

En correspondencia con el segundo objetivo específico, la reorganización del modelo de suministro y los convenios comerciales con proveedores estratégicos evidenciaron una mejora directa en el rendimiento económico del servicio. El análisis de adquisiciones mostró un ahorro de USD 16.956,57 durante el periodo evaluado, especialmente en categorías significativas como productos cárnicos y artículos no perecibles. Este resultado confirma que la profesionalización del área de compras, la evaluación de proveedores, la actualización del maestro de costos y el monitoreo de

insumos críticos son componentes esenciales para garantizar la estabilidad presupuestaria sin comprometer la calidad ni la inocuidad alimentaria.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, las iniciativas propuestas refuerzan la sostenibilidad operativa, financiera y gastronómica del servicio de catering institucional. La planificación real de comensales facilita la adaptación de la producción a la demanda efectiva, lo que contribuye a minimizar desperdicios. La Panadería FLORSANI muestra viabilidad financiera con un ahorro anual proyectado de USD 29.952,00 y un periodo de recuperación estimado de 18 meses. Por otro lado, el sistema de lavado industrial presenta una recuperación calculada de 7,66 meses, con un ROI simple anual de 156,68 %. En conjunto, estas acciones demuestran que la eficiencia financiera puede integrarse con calidad alimentaria, innovación, bienestar laboral y mejora continua del servicio.

Recomendaciones

Consolidar el sistema integral de costeo y control de costos mediante reportes semanales que registren compras, consumo de insumos, número de comensales atendidos, costos por componente del menú, desperdicios, cumplimiento presupuestario y costo promedio por persona. Esta información facilitará la comparación entre lo planificado y lo ejecutado, permitiendo identificar desviaciones de manera oportuna y aplicar correctivos en compras, producción, porcionamiento y planificación de menús. Además, se recomienda mantener actualizado el maestro de costos y las fichas técnicas para garantizar que cada decisión operativa se sustente en información precisa y verificable.

Fortalecer la gestión de proveedores a través de procesos formales de selección, verificación y calificación, priorizando aquellos que dispongan de documentación sanitaria, certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura, trazabilidad y capacidad para abastecer operaciones de alto volumen. Asimismo, se aconseja realizar comparativos

periódicos de precios en productos críticos, tales como proteínas, arroz, aceites, frutas, verduras y no perecibles. Esto permitirá anticipar cambios en el mercado, negociar condiciones más estables y reducir el riesgo asociado a compras emergentes o sobrecostos.

Implementar gradualmente las propuestas de innovación y mejora operativa presentadas en el proyecto, dando prioridad a aquellas que ofrezcan mayor impacto financiero y organizacional, como la planificación real del número de comensales, la producción interna de panadería y repostería, la tecnificación del área de lavado y la optimización de los procesos relacionados con la calidad alimentaria, inocuidad y packaging. Para asegurar su sostenibilidad, estas acciones deben acompañarse de capacitación permanente al personal de cocina, bodega, compras y servicio en control de porciones, reducción de desperdicios, manipulación higiénica de alimentos, uso eficiente de recursos y cultura de mejora continua.

Referencias bibliográficas

- Abad Quiroz, A. F., Carrasco Dueñas, A. F., López Medina, M. C., Ochavano Hilares, L. D., Rodríguez Yslachin, F. P., & Sotomayor Craverz, R. del P. (2023). *Servicio de catering saludable*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669720>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2020). *Protocolos que deben cumplir los establecimientos de alimentación colectiva y para quienes preparen y entreguen alimentos*.
https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/PROTOCOLO_ESTABLECIMIENTOS_ALIM_COLECTIVA.pdf
- Aguilera Rojas, D., & Ortega, R. (2023). Control de costos como clave para el éxito empresarial en la pyme en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.5999
- Arauz, R. A., & Ricaurte, K. E. (2024). *Costos de producción y su efecto en la rentabilidad de la empresa de servicios de catering hospitalarios "ASOKAVISAS.A."*. <https://repositorio.uileam.edu.ec/handle/123456789/6352>
- Arévalo Veintemilla, M., Inga Ordoñez, D., & Quispe Gonzales, J. (2022). Gestión de compras como estrategia competitiva en una empresa agroindustrial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.335
- Bellows, A., Raj, S., Pitstick, E., Potteiger, M., & Diemont, S. (2023). Foraging wild edibles: Dietary diversity in expanded food systems. *Nutrients*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10647252/pdf/nutrients-15-04630.pdf>
- Benítez, C. (2024). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *ACADEMO*. <https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>

- Campos Portugal, P., Cerrud Álvarez, F., González Tejedor, M., & Rodríguez, B. (2023). La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6709
- Carrasco, J., López Asqui, A., & Barreno Gadvay, A. (2023). Riesgos ergonómicos y su influencia en el desempeño laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.836>
- Castellano Moya, G., & Conforme Montesdeoca, J. (2025). Impacto de la evaluación de proveedores en la calidad de los insumos en la cadena de suministro de la empresa insumos agrícolas y veterinarios Henry, Santo Domingo, 2024. *Código Científico Revista de Investigación*. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/791>
- Coronel Sánchez, J., Basantes Avalos, R., Vinueza Jara, A., Basantes Silva, S., & Dávalos Mayorga, E. (2020). Los factores de calidad de los servicios en la lealtad de los comensales de los restaurantes de mariscos, Riobamba, Ecuador, visto desde un sistema de simulación de impacto. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2065/1450>
- Franco Pérez, A., & Tello Velasteguí, A. (2024). Plan de innovación y transformación de línea de producción gastronómica en el cantón Pelileo, Ecuador. *Health Leadership and Quality of Life*. <https://doi.org/10.56294/hl2024.494>
- García Fernández, S. (2025). *Proyecto de estandarización del proceso de compra: Un enfoque metodológico para garantizar la calidad*. Universidad de Oviedo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/80309/TFM_SergioGarciaFernandez.pdf?sequence=5
- Garzón Mosquera, F., Cedeño Castro, T., Sánchez Trávez, D., & González Amagua, J. (2024). Utilización de las mermas para la optimización de los recursos en la creación de nuevas preparaciones culinarias. *Revista de Gastronomía y Cocina*. https://www.researchgate.net/publication/383774147_Utilizacion_de_las_merm

as_para_la_optimizacion_de_los_re-
cursos_en_la_creacion_de_nuevas_preparaciones_culinariasWaste_usage_optim
izes_resources_in_the_creation_of_new_culinary_preparations

- Guevara Aroca, F., Buenaño Allauca, M., Villarreal Martínez, B., & Herrera Eguez, C. (2022). Conocimiento del uso de hierbas y especias en la culinaria otavaleña, con enfoque hacia el marketing gastronómico. *ECA Sinergia*.
<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.3389>
- Idrovo Novillo, J. (2020). *Compostaje de residuos procedentes de la industria florícola en Ecuador. Empleo agrícola y para la biorremediación ambiental de los compost obtenidos*. Universidad Miguel Hernández de Elche.
<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/25514/1/Tesis%20Doctoral%20Julio%20Idrovo.pdf>
- Inga Aguagallo, C., Paula Alarcón, G., Gavilanes Llango, E., Aldaz Chicaiza, J., & Villarroel Inca, D. (2023). Gestión y responsabilidad social en empresas de catering, Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4809
- Iriarte Vera, E., Pisco García, J., Zambrano Molina, L., Carvajal Zambrano, G., & Caicedo Coello, E. (2024). Costos operativos del área de alimentos y bebidas para mantener la rentabilidad de los establecimientos de restauración. *International Journal of Professional Business Review*.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i8.4807>
- Jiménez Ren, M., & Narváez Zurita, C. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8318845.pdf>
- López Salazar, M., & Tinajero Jiménez, M. (2024). Gestión de procesos en el sector de catering: Un enfoque integral. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.183>
- Marín Parra, I., Tapia Segura, S., & Bastidas Arauz, M. (2024). Gestión operativa de compras y su influencia en la calidad del servicio en los establecimientos de

alimentos y bebidas. *Revista Polo del Conocimiento*.

<https://doi.org/10.23857/pc.v9i5.7376>

Mateo Rodríguez, J., García Rodríguez, A., & Carrera Bravo, N. (2024). La comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray como herramienta de mejora empresarial. *Revista ComHumanitas*.

<https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.450>

Mera, V., Sanguña Carrera, K., & Salas Ortiz, P. (2023). Construyendo conexiones: Estrategias para un plan de comunicación interna en empresas de alimentos y bebidas en Ecuador. *Revista Elite*.

<https://www.revistaelite.itsqmet.edu.ec/index.php/elite/article/view/53/110>

Mora Vera, J. (2023). *Elaboración de un manual de buenas prácticas de manufactura (BPM) para la línea de faenamiento de vacunos en la Isla Santa Cruz*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://dspace.espol.edu.ec/retrieve/f88d7967-1258-4f21-a110-f2f6d9249636/7.%20T-114677%20POSTG049%20%20MORA%20VERA%20JANNETH%20EBELI%20N.pdf>

Moreno Rojas, R., Martínez Álvarez, J., Villarino Marín, A., & Moreno Ortega, A. (2020). *Aproximaciones a la pluralidad alimentaria iberoamericana*. Punto Didot. https://nutricion.org/wp-content/uploads/2020/02/Aproximaciones_pluralidad_alimentaria_iberoamericana.pdf

Munzón Romero, A., Cuadrado Sánchez, G., & Ormaza Andrade, J. (2020). Determinación de costos en la industria de alimentos y bebidas para la toma de decisiones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i4.969>

Murcia, J. L. (2026). Aumenta el consumo de carnes y productos cárnicos. Cambio de tendencia por la mayor demanda de pollo, cerdo y elaborados. *Mercasa*. https://www.mercasa.es/wp-content/uploads/2026/04/10_dyc_185_aumenta_el_consumo_de_carnes.pdf

- Oña Veslateguí, G., & Gavin Quishpe, M. (2024). *Trofología y trofoterapia*. Instituto Superior Tecnológico Dr. Misael Acosta Solís.
<https://dspace.istmas.edu.ec/bitstreams/eed65f72-1ebd-429e-8a41-c7f8fb016997/download>
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). *La alimentación en el trabajo: Una revolución nutricional en el menú*. <https://www.ilo.org/es/publications/la-alimentacion-en-el-trabajo-una-revolucion-nutricional-en-el-menu>
- Pérez Zúñiga, E. J. (2022). *Control de costos y presupuestos de alimentos y bebidas*. Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. <https://redibai-myid.org/portal/wp-content/uploads/2022/10/Control-de-costos-y-presupuestos-de-alimentos-y-bebidas.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (s. f.). *Eco-innovation*. <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/responsible-industry/eco-innovation>
- Rendón Guerra, G., Mena Hidalgo, O., & Racines Macías, R. (2022). Procesos operacionales en el manejo de proveedores, su aplicación en empresas comerciales e industriales, Ecuador-2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.217>
- Rodríguez Piñeros, L., Rendón Gallego, S., & Rojas Restrepo, F. (2023). Herramientas de sistemas de costos, indicadores gestión y presupuesto, del sector panadero (Suramericana - Medellín). *En Contexto*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10011588.pdf>
- Siavichay C., E., Cárdenas C., M., Vega R., L., Asanza M., D., & Barragán-Landy, M. (2023). Percepción de los clientes sobre la calidad del servicio: Un estudio empírico. *Maskana*. <https://doi.org/10.18537/mskn.14.01.01>
- Soto Chávez, L., & Ugalde Vicuña, J. (2022). La planificación en la producción y su incidencia en la optimización de los procesos. *AlfaPublicaciones*. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.168>

- Torres Mejía, F., Torres Mejía, J., Gabarrete Martínez, B., Portillo García, C., & Contreras, W. (2025). Hierbas aromáticas y especias utilizadas como aditivos en la gastronomía de la región occidental de Honduras. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16956
- Vargas Paillacho, E., Narváez Zurita, C., Erazo Álvarez, J., & Torres Palacios, M. (2025). Evaluación de eficiencia operativa en empresas a través de indicadores clave de rendimiento (KPI). *Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v17n5/2218-3620-rus-17-05-e5358.pdf>
- Verdezoto Dávalos, L. A. (2024). Estrategias innovadoras de marketing gastronómico: Creando experiencias únicas en los restaurantes de Quito. *DATEH Revista Multidisciplinaria*. <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/dateh/article/download/834/1297>
- Vinueza Dávila, J. (2021). *Desarrollo de productos gastronómicos a base de mortiño como una nueva oferta gastronómica*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f9fea856-3258-40d9-99c7-41c827682b5d/content>

Anexos

		FLORICOLA SAN ISIDRO LABRADOR "FLORSANI"			
		DEPARTAMENTO DE COMPRAS - SECCION CATERING INDUSTRIAL			
		FORMULARIO PARA CALIFICACION DE PROVEEDORES			
INFORMACION GENERAL					
Razon Social					
RUC					
Dirección Principal					Teléfono
Sucursal					Teléfono
Fax			Web Site		
E-mail					
Contribuyente especial	SI	☐	NO	☐	
DATOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS					
Representante Legal			Teléfono	E-mail	
Gerente de Ventas			Teléfono	E-mail	
Ejecutivo de Ventas			Teléfono	E-mail	
PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA					
PEDIDOS					
Entregas en Planta:	SI	☐	NO	☐	OTROS:
Tiempo de Respuesta en Pedidos:	Inmediato	☐	24h	☐	48h ☐
Descuento acordado:					
Días Crédito:	15	☐	30	☐	45 ☐
			60	☐	
REFERENCIAS CLIENTES PRINCIPALES					
NOMBRE DE LA EMPRESA		CONTACTO		TELEFONO	
INFORMACION PARA PAGOS VIA TRANSFERENCIA BANCARIA					
Nombre de la Entidad Bancaria:					
Cuenta No.			Tipo de Cuenta:	Ahorros ☐	Corriente ☐
RESPONSABLE DE ESTE DOCUMENTO					
Nombre			Firma		
Cargo			Fecha		
Nota: Adjuntar a este formulario los siguientes documentos actualizados					
1.- Copia del RUC					
2.- Copia del Certificado Bancario.					
2.- Copia de cédula del representante legal.					
3.- Permiso de Funcionamiento					
4.- Registro Sanitario					
5.- Catálogo de productos que comercializa					

 Gestión de Seguridad Alimentaria - Verificación de Proveedores (CP1)										
PROVEEDOR:		FECHA (DD/MM/AA)		VIRTUAL PRESENCIA		Auditoría realizada por empresa certificada. (Fecha/Nombre)				
Verificación para Aprobación		Verificación Recurrente								
				CRITERIO DE EVALUACION						
				1	2	3				
A) Recepción y Almacenamiento				SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	Comentarios del Auditor			
1	Permiso de funcionamiento									
2	Empresa inspeccionada por Autoridades locales ?									
3	Separación entre recepción y despacho (puerta y cortinas de aire)									
4	Alimentos perecederos mantenidos en área climatizada y controlada									
5	Productos crudos separados de alimentos cocinados o listos para consumo									
6	Primero Entre / Primero Sale									
7	Correcto Almacenamiento de Huevos crudos cuando aplicable									
8	No hay productos en el piso. Productos protegidos de contaminación aérea									
9	Productos etiquetados y fechados									
10	Termómetros a la vista y en buen estado									
11	Registro de temperaturas de refrigeración y congelamiento									
12	Registros de Recepción documentados.									
13	Procedimiento para control de calidad									
14	Mantiene algún sistema de gestión									
15	Programa de abastecimiento "Manejo de Crisis"									
				Puntaje %		#DIV/0!				
B) Producción de Alimentos				SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	Comentarios del Auditor			
1	Área de trabajo limpia y organizada									
2	Piso, paredes, cielos falsos, techos limpios									
3	Productos crudos separados de productos cocidos									
4	Se controlan y registran las temperaturas de preparación y ensamble									
5	Tuberías con sistemas de seguridad y desagües adecuados									
6	Correcto uso y almacenamiento de químicos; empleados entrenados (documentado)									
7	Programas de Limpieza documentados y controlados									
8	Superficies de contacto con alimentos, equipos y utensilios desinfectados									
9	Superficies de contacto regularmente muestreadas									
10	Desinfección adecuada del equipo									
11	Test microbiológicos regulares y disponibles									
12	Procedimiento de liberación									
13	Procedimiento para manejo de no conformidades									
14	Sistema de trazabilidad y ejercicio de recall									
				Puntaje %						

C) Higiene Personal					SI/ NO (1/0)	SI/ NO (1/0)	SI/ NO (1/0)	Comentarios del Auditor
1	Personal entrenado en seguridad alimentaria. Proceso documentado							
2	Cuestionario de salud utilizado regularmente							
3	Uniformes, camarines y baños limpios							
4	Lavamanos disponibles. Chequear los siguientes puntos:							
	1. No se accionan con las manos (con el pie, rodilla, sensor, etc.)							
	2. Jabón Antimicrobiano aprobado (dispensador etiquetado)							
	3. Secado de Mano por toallas desechables							
	4. Basurero tapado							
	5. Agua fría y caliente							
6	6. Distancia Mínima de las áreas de producción (24")							
	Prácticas de higiene: protección de cabello, guantes, lavado de manos, etc.							
6	Todos los químicos etiquetados y controlados							
Puntaje %								

Nota: Cualquier deficiencia menor, mayor o crítica debe contar con un comentario en la página 2

D) Desechos y Basura					SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	Comentarios del Auditor
1	Todos los recipientes de basura tapados							
2	Área central de desperdicios limpia y libre de líquidos o basuras dispersas							
3	Control de Pestes a través de proveedor certificado o interno							
4	Reporte de Control de Pestes disponible							
5	No se observan pestes							
					Puntaje %			
E) Despacho y Transporte					SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	SI / NO (1/0)	Comentarios del Auditor
1	Camiones enfriados o refrigerados							
2	Planificación de limpieza de camiones							
3	Camiones limpios y desinfectados							
					Puntaje %			

CRITERIO DE EVALUACION			
Resumen de Resultados		1	2
Categoría		Puntaje Max.	Puntaje Max.
A) Recepción y Almacenamiento		0%	0%
B) Producción de Alimentos		0%	0%
C) Higiene Personal		0%	0%
D) Desechos y Basura		0%	0%
E) Despacho y Transporte		0%	0%
PROMEDIO		0%	0%

CRITERIO DE EVALUACION		CRITERIOS DE APROBACION	
1	Alto	1. 80% o superior – Grado de aprobación	
2	Moderado	2. 70%-80%: El proveedor tiene 60 días para corregir problemas para puntuar >80%. Todos los alimentos e ingredientes todavía se pueden comprar al proveedor. Si el proveedor no cumple con el plazo, solo se deben comprar artículos que no sean PHF (hasta la puntuación >80%).	
3	Bajo	3. 60%-70%: El proveedor tiene 30 días para corregir problemas para puntuar >70%. Todos los alimentos e ingredientes todavía se pueden comprar al proveedor. Si el proveedor no cumple con el plazo, solo se deben comprar artículos que no sean PHF (hasta la puntuación >70%).	
OBS: La clasificación del criterio esta basado en el nivel de riesgo que representa dicho grupo de alimento.		4. 50%-60%: El proveedor tiene 15 días para corregir problemas para puntuar >60%. Solo los ingredientes no PHF se pueden comprar al proveedor. Si el proveedor no cumple con el plazo, no se deben comprar artículos al proveedor (hasta la puntuación >60%)	
		5. 50% o menos: no se comprarán alimentos (hasta la puntuación >50%)	

Comentarios			

Nota: Cualquier deficiencia menor, mayor o crítica debe contar con un comentario.

Realizado por:

Autorizado por:

Revisado: Marzo 2023

Archivo: 36 meses

COD	PRODUCTO	CATEGORÍA	MARCA	PROVEEDOR	Unidad de compra (UMC)	Precio de la UMC sin IVA	PESO BRUTO	PESO NETO	RENDIMIENTO	Unidad de Receta (UMR)	COSTO UNITARIO
196	CARNE DE FRITADA	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	KG	\$ 4.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 4.00
197	CHICHARRON	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	KG	\$ 3.85	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 3.85
198	CHULETA DE CERDO	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	UND	\$ 0.71	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.71
199	CUERO DE CERDO	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	KG	\$ 3.30	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 3.30
200	FILETE DE POLLO	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	UND	\$ 0.59	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.59
201	FILETES DE CERDO	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	UND	\$ 0.82	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.82
202	HUESO CARNUDO DE CERDO	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	KG	\$ 2.70	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 2.70
203	PIERNA DE CERDO GRANDE	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	KG	\$ 6.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.00
204	ALAS DE POLLO GRANDES	PROTEINAS	N/A	CARNEVOROS	UND	\$ 0.16	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.16
205	CARNE MOLIDA CORRIENTE	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 4.50	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 4.50
206	COSTILLA DE RES	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 4.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 4.00
207	ESTOFADO DE RES CORRIENTE	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 6.80	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.80
208	FAJITA DE RES	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 6.73	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.73
209	FILETES DE RES	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	UND	\$ 0.87	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.87
210	HUESO DE POLLO	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 1.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 1.00
211	HUESO DE RES	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 2.30	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 2.30
212	LOMO FINO	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 16.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 16.00
213	MANTECA DE CERDO	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 6.60	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.60
214	MUSLOS DE POLLO	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	UND	\$ 0.88	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 0.88
215	POLLO PIERNITAS	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	UND	\$ 0.43	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.43
216	GUATA PRECOCIDA	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 6.20	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.20
217	MORCILLA NEGRA	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 8.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 8.00
218	LONGANIZA	PROTEINAS	N/A	DCARNES COOL	KG	\$ 8.30	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 8.30
219	POLLO CRIOLLO	PROTEINAS	N/A	DORIS GORDON	KG	\$ 2.64	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 2.64
220	HUEVOS	PROTEINAS	N/A	GRUPO ORO	UND	\$ 0.12	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.12
221	ATUN EN ACEITE	PROTEINAS	VAN CAMPS	IBD	KG	\$ 6.90	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.90
222	SARDINA REAL	PROTEINAS	REAL	MEGA SANTA MARIA	KG	\$ 2.15	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 2.15
223	TOCINO	PROTEINAS	JURIS	MEGA SANTA MARIA	KG	\$ 16.06	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 16.06
224	PASTEL MEXICANO LAMINADO	PROTEINAS	PRONACA	MEGA SANTA MARIA	KG	\$ 7.28	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 7.28
225	APANADOS DE POLLO	PROTEINAS	MR POLLO	PRONACA	UND	\$ 0.45	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.45
226	COSTILLAS DE CERDO	PROTEINAS	MR CERDO	PRONACA	KG	\$ 8.27	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 8.27
227	FILETE DE PECHUGA DE PAVO	PROTEINAS	MR PAVO	PRONACA	KG	\$ 6.18	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.18
228	JAMON SANDUCHERO	PROTEINAS	PRONACA	PRONACA	KG	\$ 6.79	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.79
229	LOMO DE FALDA DE CERDO	PROTEINAS	MR CERDO	PRONACA	KG	\$ 9.63	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 9.63
230	MENUDENCIA DE POLLO	PROTEINAS	MR POLLO	PRONACA	KG	\$ 0.78	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 0.78
231	MOLLEJAS DE POLLO	PROTEINAS	MR POLLO	PRONACA	KG	\$ 3.44	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 3.44
232	PICAÑA DE CERDO	PROTEINAS	MR CERDO	PRONACA	KG	\$ 6.66	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.66
233	POLLO AVECAMPO	PROTEINAS	AVE CAMPO	PRONACA	UND	\$ 0.64	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.64
234	RECORTE DE EMBUTIDOS	PROTEINAS	PRONACA	PRONACA	KG	\$ 5.02	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 5.02
235	SALCHICHAS SALCHIPOLLO HOT DOG	PROTEINAS	PRONACA	PRONACA	KG	\$ 3.21	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 3.21
236	TIRA DE PANCETA	PROTEINAS	JURIS	PRONACA	KG	\$ 6.23	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.23
237	CHORIZO PARRILERO	PROTEINAS	PRONACA	PRONACA	UND	\$ 0.11	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.11
238	MORTADELA	PROTEINAS	PRONACA	PRONACA	KG	\$ 4.15	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 4.15
239	FILETES DE PESCADO APANADO	PROTEINAS	MR FISH	PRONACA	KG	\$ 6.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.00
240	FILETE DE PECHUGA DE POLLO	PROTEINAS	MR POLLO	PRONACA	KG	\$ 6.18	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.18
241	PESCADO ALBACORA LOMO	PROTEINAS	ALIMESA	SAN MATEO	KG	\$ 4.50	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 4.50
242	FILETE DE CORVINILLA	PROTEINAS	ALIMESA	SAN MATEO	UND	\$ 0.72	100,000	100,000	100,0%	UND	\$ 0.72
243	CUBITOS DE PESCADO	PROTEINAS	ALIMESA	SAN MATEO	KG	\$ 7.04	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 7.04
244	MIX DE MARISCOS	PROTEINAS	ALIMESA	SAN MATEO	KG	\$ 7.04	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 7.04
245	SALMON ESPECIAL	PROTEINAS	N/A	SUPER FRESCO	KG	\$ 21.75	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 21.75
246	CAMARON PELADO 51/60	PROTEINAS	N/A	SUPER FRESCO	KG	\$ 8.90	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 8.90
247	FILETES DE CORVINA	PROTEINAS	N/A	SUPER FRESCO	KG	\$ 24.36	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 24.36
248	FILETE DE RABON	PROTEINAS	N/A	SUPER FRESCO	KG	\$ 6.00	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 6.00
249	HUESO DE PESCADO	PROTEINAS	N/A	SUPER FRESCO	KG	\$ 1.40	100,000	100,000	100,0%	KG	\$ 1.40

MENU DE SERVICIOS DE ALIMENTACION SEMANA 42/25																					
SERVICIO	LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES			SÁBADO			DOMINGO		
OPERACIONES																					
DESAYUNO	DESCRIPCION	C.U	DESCRIPCION	C.U	DESCRIPCION	C.U	DESCRIPCION	C.U	DESCRIPCION	C.U	DESCRIPCION	C.U	DESCRIPCION	C.U						PROMEDIO SEMANAL	
	chocolate	\$ 0,20	mote pillo	\$ 0,29	avena de naranjilla	\$ 0,08	menestra de melooco	\$ 0,11	tapioca	\$ 0,15	colada machica	\$ 0,12	pure de papa	\$ 0,13							
	pan de piña	\$ 0,25	arroz	\$ 0,12	pan base	\$ 0,11	huevo cocido	\$ 0,12	huevo cocido	\$ 0,12	huevo cocido	\$ 0,12	queso	\$ 0,05							
	huevo cocido	\$ 0,12	aromatica	\$ 0,03	huevo cocido	\$ 0,12	arroz	\$ 0,12	pan	\$ 0,11	pan	\$ 0,11	arroz	\$ 0,12							
				aji	\$ 0,02			aromatica	\$ 0,03					café	\$ 0,12						
		\$ 0,57		\$ 0,46		\$ 0,31		\$ 0,38		\$ 0,38		\$ 0,35		\$ 0,42					\$ 0,41		
SOPA	sopa de morocho	\$ 0,20	locro de acelga	\$ 0,15	sopa de lenteja	\$ 0,17	biche de pescado	\$ 0,29	consome	\$ 0,14	sopa de fideo	\$ 0,15	sopa de avena	\$ 0,17							
		\$ 0,20		\$ 0,15		\$ 0,17		\$ 0,29		\$ 0,14		\$ 0,15		\$ 0,17					\$ 0,18		
PLATO FUERTE	apanado de pescado	0,74	carne salteada	\$ 0,71	seco de pollo	\$ 0,68	tallarín	\$ 0,05	chuleta de cerdo	\$ 0,76	fritada	\$ 0,57	salchipapa	\$ 0,45							
	menestra de lenteja	0,15	arroz	\$ 0,12	arroz al curry	\$ 0,13	salsa bolognesa	\$ 0,50	arroz	\$ 0,12	mote	\$ 0,12	encurtido	\$ 0,05							
	arroz	0,12	papa cocinada	\$ 0,05	ensalada de pepinillo	\$ 0,07	ensalada fresca	\$ 0,05	ensalada colslow	\$ 0,04	encurtido	\$ 0,05	arroz	\$ 0,12							
	tomate	0,05	salsa de mani	\$ 0,05	aji	\$ 0,02	arroz	\$ 0,12	aji	\$ 0,02	arroz	\$ 0,12	salsas	\$ 0,05							
	aji	0,02	lechuga	\$ 0,03			aji	\$ 0,02			aji	\$ 0,02	aji	\$ 0,02							
		\$ 1,08		\$ 0,96		\$ 0,90		\$ 0,74		\$ 0,94		\$ 0,88		\$ 0,69					\$ 0,88		
BEBIDA FRIA	limonada	\$ 0,07	jugo de mango	\$ 0,08	gelatina bebible	\$ 0,09	jugo de papaya	\$ 0,09	te helado	\$ 0,11	linonada	\$ 0,07	te helado	\$ 0,11							
		\$ 0,07		\$ 0,08		\$ 0,09		\$ 0,09		\$ 0,11		\$ 0,07		\$ 0,11					\$ 0,09		
POSTRE			orito	\$ 0,08			granadilla	\$ 0,18													
		\$ -		\$ 0,08		\$ -		\$ 0,18		\$ -		\$ -		\$ -					\$ 0,13		
TOTAL ALMUERZO		\$ 1,35		\$ 1,27		\$ 1,16		\$ 1,30		\$ 1,19		\$ 1,10		\$ 0,97					\$ 1,19		
TOTAL DIA OPS \$		\$ 1,92		\$ 1,73		\$ 1,47		\$ 1,68		\$ 1,57		\$ 1,45		\$ 1,39					\$ 1,60		
MERIENDAS	seco de pollo	\$ 0,68	salchipapa	\$ 0,45	arroz relleno	\$ 0,72	filete de cerdo	\$ 0,84	salchicha	\$ 0,14	ensalada de atun	\$ 0,60	arroz relleno	\$ 0,72							
	arroz	\$ 0,12	arroz	\$ 0,12	salsas	\$ 0,05	menestra de lenteja	\$ 0,15	huevo frito	\$ 0,12	arroz	\$ 0,12	aji	\$ 0,02							
	aji	\$ 0,02	encurtido	\$ 0,05	aji	\$ 0,02	arroz	\$ 0,12	pure de papa	\$ 0,13	aji	\$ 0,02	aromaticca	\$ 0,03							
	aromatica	\$ 0,03	café	\$ 0,12	aromatica	\$ 0,02	aji	\$ 0,02	café	\$ 0,12	café	\$ 0,12									
TOTAL DIA OPS \$		\$ 0,85		\$ 0,62		\$ 0,81		\$ 1,11		\$ 0,39		\$ 0,74		\$ 0,77					\$ 0,76		
TOTAL DIA OPS \$		\$ 2,77		\$ 2,35		\$ 2,28		\$ 2,79		\$ 1,96		\$ 2,19		\$ 2,16					\$ 2,36		

Tabla 16 Matriz de seguimiento semanal del costo unitario de frutas y verduras

Average of C.U		SEMANA																								
GRUPO	PRODUCTO	29	30	31	32	33	34	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2
FRUTAS Y VERDURAS	AJI	1,90	1,59	1,90	1,59	1,94	1,81	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42		1,42	1,42		1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	1,41	
FRUTAS Y VERDURAS	AJO	3,68	3,38	3,68	3,38	3,78	3,35	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4		3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
FRUTAS Y VERDURAS	ALBAHACA		4,17	4,17	4,17	4,59	4,59	4,59	4,59		4,27	4,59	4,59	4,59	4,59	4,59	4,59	4,58	4,58	4,58	4,58		4,58	4,58	4,58	4,58
FRUTAS Y VERDURAS	APIO	0,85	0,63	0,81	0,63	0,83	0,74	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,484	0,48	0,484	0,49	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
FRUTAS Y VERDURAS	ARANDANOS FRESCOS		11,99	11,99	11,99	11,99			11,99	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99	11,99		11,99	13,19	13,19	11,99	11,99	11,99
FRUTAS Y VERDURAS	ARBEJA FRESCA					3,29	3,3		3,29		3,29		3,29		3,29	3,29	3,29		3,29	3,29	3,29	3,29	3,29		3,29	
FRUTAS Y VERDURAS	BROCOLI	0,62	0,59	0,64	0,59	0,72	0,705	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65			0,65	0,65		0,65
FRUTAS Y VERDURAS	CEBOLLA LARGA	1,16	1,08	1,16	1,08	1,20	1,17	1,08	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
FRUTAS Y VERDURAS	CEBOLLA PAITEÑA	0,43	0,68	0,78	0,68	0,42	0,55	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08		1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
FRUTAS Y VERDURAS	CEBOLLA PERLA	0,99	0,99	0,99	0,99	1,09	1,09	1,08	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
FRUTAS Y VERDURAS	CHAMPIÑO ENTERO	7,19	7,19	7,19	7,19	7,91	7,91	7,91	7,91	7,91	7,91	7,91	7,91	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
FRUTAS Y VERDURAS	CHOCLO DESGRANADO		2,47	2,61	2,47	2,74		2,72	2,72	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29			3,29	3,29		3,29	3,29

[illegible]

[illegible]

FRUTAS Y VERDURAS	PAPANABO								0,43	0,43	0,43		0,43		0,43			0,43	0,43	0,43		0,43		0,43				
FRUTAS Y VERDURAS	JENGIBRE									1,82		1,82		1,82					1,82									
FRUTAS Y VERDURAS	BERENJENA									1,09			1,09		1,09													
FRUTAS Y VERDURAS	NARANJA AMERICANA									0,72																		
FRUTAS Y VERDURAS	CHOCHOS									2,34																		
FRUTAS Y VERDURAS	LECHUGA ROMANA									0,99	0,99		0,99		0,99													
FRUTAS Y VERDURAS	ACELGA										0,42																	
FRUTAS Y VERDURAS	CAMOTE MORADO											1,32		1,32		1,32		1,32										
FRUTAS Y VERDURAS	PIMIENTO AMARILLO												2,18	2,18	2,18	2,18		2,18	2,18	2,18					2,18	2,18		
FRUTAS Y VERDURAS	MORA															4,39												
FRUTAS Y VERDURAS	MORTIÑO															7,69												
FRUTAS Y VERDURAS	BABACO															3,07												
FRUTAS Y VERDURAS	MANGO DE CHUPAR																	0,275									0,275	
Total FRUTAS Y VERDURAS		1,1477	1,3111	1,3131	1,2939	1,3740	1,3183	1,4949	1,7091	1,6119	1,7072	1,6722	1,6505	1,7072	1,7311	1,8925	1,8763	1,7365	1,869	1,558	2,0345	1,8734	1,8448	1,7302	2,0011	1,696		
Total general		1,1477	1,3111	1,3131	1,2939	1,3740	1,3183	1,4949	1,7091	1,6119	1,7072	1,6722	1,6505	1,7072	1,7311	1,8925	1,8763	1,7365	1,869	1,558	2,0345	1,8734	1,8448	1,7302	2,0011	1,696		

Tabla 17 Matriz de seguimiento semanal del costo unitario de proteínas

Average of C.U		SEMAN A																								
GRUPO	PRODUCTO	29	30	31	32	33	34	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2
PROTEINA	ADEREZO DE MAYONESA										9,41	9,41								9,41	9,41					
PROTEINA	APANADOS DE PESCADO						6,00				6,00															
PROTEINA	APANADOS DE POLLO	9,05				9,05		9,05		9,05	9,05	9,05	9,05				9,05	9,05					9,05	9,05	9,05	9,05
PROTEINA	ATUN EN ACEITE	8,37	6,90	7,88	7,88	7,92	6,90	6,90		6,90	6,90		6,90	6,90	6,90		6,90		6,90	6,90		6,90	6,90	6,90	6,90	7,70
PROTEINA	CARNE DE FRITADA				5,37		5,00		5,29	6,00	4,93	5,87	5,33	5,29	5,33	5,00		5,29			4,67			4,00	4,00	
PROTEINA	CARNE MOLIDA CORRIENTE	4,50			4,60	4,58			4,50	5,28		4,50	4,50	4,58	4,50		4,58	4,50		4,56	4,50	4,56			4,50	4,50
PROTEINA	CHICHARRON	4,55	4,44	4,07	3,85	4,38	4,18	3,85	4,21	3,85	4,07	4,14	4,14	4,14	4,14	4,07	4,07	4,14	4,14	4,28	3,99	3,99	3,99	3,85	3,85	
PROTEINA	CHULETA DE CERDO	6,13				5,82			5,82	6,13	5,70		6,56	5,82			6,06				5,70	5,99		5,70		5,70
PROTEINA	COSTILLA DE RES				4,00													4,13			4,14					
PROTEINA	COSTILLAS DE CERDO	8,27		8,27	8,27	8,27		8,27				8,27				8,27										
PROTEINA	CUERO DE CERDO			3,85	3,85	4,23		3,00		3,82	3,48	3,80		3,48	4,08	3,48	3,82	3,00	3,85	4,60	3,32	3,32	3,32		3,00	3,00

PROTEINA	ESTOFADO DE RES CORRIENTE		6,30		6,60	6,67	6,67	6,60		6,67		6,60	6,60	6,60		6,60		6,60				6,60	6,60	6,60	6,60	
PROTEINA	FAJITA DE RES				7,00			6,73		7,00	7,00				6,73		7,00	7,00	7,00	7,00		7,00		7,00		
PROTEINA	FILETE DE PECHUGA DE PAVO		6,12			6,18	6,18		6,18	6,18					11,00									11,00		
PROTEINA	FILETE DE POLLO		4,75			4,75		4,75	4,75		5,47	4,75	4,75		4,75	4,75	4,75	4,75		4,75	4,75	4,75			4,75	
PROTEINA	FILETES DE CERDO	5,15	6,57			6,57	6,43	6,57			6,34	6,36		6,24	6,33	6,15			6,57			6,29		6,15		
PROTEINA	FILETES DE CORVINA				20,75				24,36						20,75							21,82				
PROTEINA	FILETES DE RES	7,25			7,25		7,80	7,80		7,53	7,53		7,53		7,53		7,80				7,80					
PROTEINA	FILTE DE RABON			6,00																						
PROTEINA	HUESO CARNUDO DE CERDO	3,48	3,25	3,12	2,70	3,25	3,12	2,70		3,25	3,25	3,25	3,25	3,25	3,53	2,70	3,25	3,25	3,25		2,98	2,98	2,98	2,98	2,70	2,70
PROTEINA	HUESO DE PESCADO	4,13					2,35		3,30					1,40				2,63								
PROTEINA	HUESO DE POLLO					1,00			1,00	1,34	1,00	1,00	1,00				1,00	1,00			1,00			1,00	1,00	
PROTEINA	HUESO DE RES	2,30	2,50			2,30		2,30						2,30		2,30	2,30	2,02		2,03	2,03	2,01		2,30	2,30	2,30
PROTEINA	HUEVOS	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12		0,12		0,12			0,12	0,11		0,12		0,10	0,10	0,10	0,09	
PROTEINA	JAMON SANDUCHERO	6,79	6,72	6,72	6,79			6,79	6,79		6,80		6,86	6,86	6,86	7,08	7,08	6,64		6,64	7,08			12,38		12,38
PROTEINA	LOMO DE FALDA DE CERDO					9,63																				
PROTEINA	LOMO FINO	16,00		16,00	16,00	16,00			16,00							16,00									16,00	

PROTEINA	MANTECA DE CERDO	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60		6,60	6,60	6,60	6,60	6,60	6,60		6,60	6,60	6,60		6,60
PROTEINA	MENUDENCIA DE POLLO	0,99	0,80	0,78	0,78	0,88	0,86	0,94	0,88	0,88	0,78	0,78	0,93	0,86	0,88	0,94			0,89	0,86	0,78	0,78	0,78	0,78		0,78
PROTEINA	MOLLEJAS DE POLLO	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44		3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44			3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44		3,44
PROTEINA	MUSLOS DE POLLO				3,00							3,00			3,00				3,00	3,00	3,00		3,00	3,00	3,00	
PROTEINA	PASTEL MEXICANO LAMINADO		7,28	7,28																					7,38	
PROTEINA	PESCADO ALBACORA LOMO				6,83		4,50					4,51				5,28										
PROTEINA	PESCADO EN FILETE		7,70	6,00					6,00																	
PROTEINA	PICAÑA DE CERDO		6,66		6,66					6,66					6,66											
PROTEINA	PIERNA DE CERDO GRANDE		6,00				6,00			6,00				6,00								4,75				4,75
PROTEINA	POLLO AVECAMPO	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,18	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26	3,26
PROTEINA	POLLO CRIOLLO	2,64	2,64		2,64	2,64	2,64		2,64	2,64						2,64										
PROTEINA	POLLO PIERNITAS		2,73	3,00		2,33	3,00			2,67	3,00	3,00			3,00	3,00			3,00	2,78	2,78	3,00				
PROTEINA	RECORTE DE EMBUTIDOS				4,98		4,71	3,40	5,02	3,98	3,06	3,74		3,74			2,28		4,57	4,38	4,76	4,76		3,22		3,74
PROTEINA	SALCHICHAS SALCHIPOLLO HOT DOG	5,28	4,00		3,21		3,21			3,79						3,21		7,35		3,21	3,04	3,12		3,15	3,21	3,21

PROTEINA	FILETE DE PECHUGA DE POLLO								6,18								6,18									
PROTEINA	ATUN EN ACEITE 80 GR								0,87		0,83															
PROTEINA	CHORIZO AMBATEÑO									6,80				6,80												
PROTEINA	CHORIZO PAISA									8,00					8,00											
PROTEINA	PICAÑA DE RES										17,00		17,00													
PROTEINA	PESCADO EN FILETE APANADO										6,00			6,00												
PROTEINA	FAJITAS DE RES										6,73				6,73		7,00		7,00	7,00		7,00				
PROTEINA	HIGADO DE RES											5,30			5,30									5,30	5,30	
PROTEINA	CALAMAR												6,99	4,84												
PROTEINA	HUESO CARNUDO DE RES												2,30		2,30		2,30		2,30	2,30	2,30		2,30			
PROTEINA	BORREGO																8,50									
PROTEINA	LOMO DE FALDA DE RES																12,00									
PROTEINA	SOPA Y SECO POLLO																		1,67			1,67	1,67		1,67	
PROTEINA	SOPA Y SECO									1,67	1,67	1,67	1,67		2,70			2,19	1,67	1,67		1,67	1,67			
Total PROTEINA		4,97	5,24	5,37	5,70	5,02	4,58	4,85	5,33	4,45	5,06	5,30	5,06	5,56	5,25	6,50	5,22	5,13	4,33	3,68	3,96	4,58	4,70	4,23	5,85	4,97
Total general		4,97	5,24	5,37	5,70	5,02	4,58	4,85	5,33	4,45	5,06	5,30	5,06	5,56	5,25	6,50	5,22	5,13	4,33	3,68	3,96	4,58	4,70	4,23	5,85	4,97

[illegible]

No.	DESCRIPCION	CATEGORIA	COSTO
47	BOLOÑESA DE RES	PROTEINA	\$ 0,50
48	CHILI CON CARNE	PROTEINA	\$ 0,54
49	PAPAS CON CUERO	PROTEINA	\$ 0,43
50	ESTOFADO DE CERDO	PROTEINA	\$ 0,56
51	SECO DE CERDO	PROTEINA	\$ 0,56
52	FRITADA	PROTEINA	\$ 0,57
53	HAMBURGUESA	PROTEINA	\$ 0,59
54	PECHUGA DE POLLO AL LIMON	PROTEINA	\$ 0,62
55	POLLO AL HORNO	PROTEINA	\$ 0,65
56	ALITAS BBQ	PROTEINA	\$ 0,65
57	ENSALADA DE ATUN	PROTEINA	\$ 0,68
58	SECO DE POLLO	PROTEINA	\$ 0,68
59	SANDUCHE PERNIL DE CERDO	PROTEINA	\$ 0,72
60	ARROZ RELLENO MIXTO	PROTEINA	\$ 0,72
61	CHULETA A LA PLANCHA	PROTEINA	\$ 0,74
62	PESCADO APANADO	PROTEINA	\$ 0,74
63	POLLO AL VINO	PROTEINA	\$ 0,75
64	CHULETA DE CERDO EN SALSA DE TAMARINDO	PROTEINA	\$ 0,75
65	POLLO A LA ALBAHACA	PROTEINA	\$ 0,76
66	CHULETA DE CERDO EN SALSA BBQ	PROTEINA	\$ 0,76
67	CHURRASCO DE POLLO	PROTEINA	\$ 0,77
68	GUATITA	PROTEINA	\$ 0,81
69	FILETE DE PESCADO FRITO	PROTEINA	\$ 0,83
70	SECO DE CARNE	PROTEINA	\$ 0,83
71	BISTEC DE CARNE	PROTEINA	\$ 0,71
72	FILETE DE CERDO A LA PLANCHA	PROTEINA	\$ 0,84
73	LOMO CON SALSA DE TOCINO	PROTEINA	\$ 0,88
74	APANADO DE RES	PROTEINA	\$ 0,90
75	LOMO EN SALSA DE CHAMPIÑONES	PROTEINA	\$ 1,00
76	CHURRASCO DE RES	PROTEINA	\$ 1,01
77	CEVICHE PESCADO	PROTEINA	\$ 1,05

No.	DESCRIPCION	CATEGORIA	COSTO
122	TIGRILLO MIXTO	DESAYUNOS	\$ 0,82
123	WRAP MIXTO	DESAYUNOS	\$ 0,93
124	HOT DOG	DESAYUNOS	\$ 0,45
125	SANDUCHE DE PERNIL DE POLLO Y CURTIDO DE CEBOLLAS	DESAYUNOS	\$ 0,83
126	CHOCLO CON QUESO Y CHICHARRON	DESAYUNOS	\$ 0,68
127	MOUCHIN DE YUCA CON QUESO	DESAYUNOS	\$ 0,41
128	PASTEL DE MADURO CON QUESO	DESAYUNOS	\$ 0,55
129	SANDUCHE DE CARNE MECHADA CON QUESO	DESAYUNOS	\$ 0,94
130	BOLON DE VERDE MIXTO	DESAYUNOS	\$ 0,63
131	MIX DE FRUTAS	DESAYUNOS	\$ 2,25
132	SANDUCHE MIXTO DE JAMON Y QUESO	DESAYUNOS	\$ 0,88
133	PAPA RELLENA CON CARNE MOLIDA	DESAYUNOS	\$ 0,53
134	PAPA RELLENA CON POLLO	DESAYUNOS	\$ 0,29
135	EMPANADAS NAPOLITANAS	DESAYUNOS	\$ 0,71
136	MOTE CON CHICHARRON	DESAYUNOS	\$ 0,29
137	BURRITO DE RES	DESAYUNOS	\$ 0,55
138	BURRITO DE POLLO	DESAYUNOS	\$ 0,31
139	TORTILLA DE HUEVO	DESAYUNOS	\$ 0,26
140	HUEVO FRITO	DESAYUNOS	\$ 0,18
141	HUEVOS PERICOS	DESAYUNOS	\$ 0,28
142	PAN BASE	DESAYUNOS	\$ 0,11
143	HUEVO DURO	DESAYUNOS	\$ 0,12