

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n3p419>

Diagnóstico financiero y propuesta de mejora en la gestión de costos de una operación de gastronomía peruana en Brasil*

Financial diagnosis and proposal for improvement in cost management of a Peruvian gastronomy operation in Brazil

Givaldo Guilherme dos Santos

Universidad Evangélica del Paraguay (UEP)

ggs1959@gmail.com

Cida Sanches

UNIFACCAMP

cidasanches@lifetools.com.br

Samuel Ferreira Junior

UNIFACCAMP

samuel.f@terra.com.br

Cristiane Gonçalves de Oliveira

Faculdade Maria Tereza FAMATH

contatoscris@gmail.com

Marisa Regina Paixão

Universidade Paulista UNIP

paixaomr@uol.com.br

Resumen

El artículo presenta los resultados de una investigación empírica realizada en una operación de gastronomía peruana en Brasil. El objetivo de la investigación fue diagnosticar problemas en la gestión de costos de la empresa y proponer mejoras. La investigación se llevó a cabo a través del análisis de documentos, entrevistas a gerentes y empleados y observación en el sitio de operación. El método aplicado inicialmente implicó una investigación teórica en el campo de la gestión de costos que sirvió de insumo para la investigación de campo. Los resultados de la encuesta revelaron que la empresa presentaba deficiencias en la gestión de costos, principalmente relacionados con el costo de bienes vendidos (COGS) y la nómina. Para mitigar estos problemas, se propuso un DRE simulado que predice una reducción en los COGS y la nómina. El DRE simulado se construyó en base a los datos recopilados durante la investigación, así como a la información obtenida de empresas competidoras. Los resultados después de noventa días de realinear el artefacto demostraron una contribución principalmente a la identificación y reducción

* Recebido em 07 de dezembro de 2023, aprovado em 07 de dezembro de 2023, publicado em 26 de fevereiro de 2024.

de custos recorrentes, tanto fijos como variables. Se concluye que la implementación de la propuesta presentada contribuyó a mejorar la eficiencia financiera de la empresa, lo que sugiere realizar mayores investigaciones en este campo para ampliar el aporte tanto en el ámbito académico como empresarial.

Palabras clave: Gestión de costos, gastronomía peruana, retail.

Resumo

O artigo apresenta os resultados de uma investigação empírica realizada em uma operação de gastronomia peruana no Brasil. O objetivo da pesquisa foi diagnosticar problemas na gestão de custos da empresa e propor melhorias. A investigação foi realizada por meio de análise documental, entrevistas com gestores e funcionários e observação no local da operação. O método inicialmente aplicado envolveu pesquisas teóricas na área de gestão de custos que serviram de insumo para a pesquisa de campo. Os resultados da pesquisa revelaram que a empresa apresentava deficiências na gestão de custos, principalmente relacionadas ao custo das mercadorias vendidas (CMV) e à folha de pagamento. Para mitigar esses problemas, foi proposto um DRE simulado que prevê redução do CMV e da folha de pagamento. A DRE simulada foi construída com base em dados coletados durante a investigação, bem como em informações obtidas de empresas concorrentes. Os resultados após noventa dias de realinhamento do artefato demonstraram contribuição principalmente para a identificação e redução de custos recorrentes, tanto fixos quanto variáveis. Conclui-se que a implementação da proposta apresentada contribuiu para melhorar a eficiência financeira da empresa, o que sugere a realização de novas pesquisas nesta área para ampliar a contribuição tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial.

Palavras-chave: Gestão de custos, gastronomia peruana, varejo.

Abstract

The article presents the results of an empirical investigation conducted in a Peruvian gastronomy operation in Brazil. The objective of the research was to diagnose problems in the company's cost management and propose improvements. The investigation was conducted through document analysis, interviews with managers and employees, and observation at the operation site. The method initially applied involved theoretical research in the field of cost management that served as input for field research. The survey results revealed that the company had deficiencies in cost management, primarily related to cost of goods sold (COGS) and payroll. To mitigate these issues, a simulated DRE was proposed that predicts a reduction in COGS and payroll. The simulated DRE was built based on data collected during the investigation, as well as information obtained from competing companies. The results after ninety days of realigning the artifact demonstrated a contribution mainly to the identification and reduction of recurring costs, both fixed and variable. It is concluded that the implementation of the proposal presented contributed to improving the financial efficiency of the company, which suggests conducting further research in this field to expand the contribution in both the academic and business fields.

Keywords: Cost management, Peruvian gastronomy, retail.

1. Introducción

La gastronomía peruana es considerada una de las mejores del mundo, siendo reconocida por su riqueza, diversidad e innovación. El país tiene una larga historia culinaria, que se remonta a las culturas preincas, y que ha sido influenciada por diferentes pueblos a lo largo de su historia. Se basa en una variedad de ingredientes nativos, como quinua, amaranto, papa, maíz y mariscos. Estos ingredientes se combinan de maneras creativas e innovadoras, dando como resultado platos deliciosos y personalizados. El sector representa una importante fuente de ingresos y empleo para el país, y es uno de los principales atractivos turísticos. En 2022, el Perú fue nombrado “Mejor Destino Culinario del Mundo” por los World Travel Awards, por décima vez consecutiva. En todo el mundo, la cocina peruana también está ganando cada vez más protagonismo. Los chefs peruanos son reconocidos internacionalmente y los restaurantes peruanos están presentes en las principales ciudades del mundo (Guardia, 2020; Corredor Martins, 2019; Jara, 2016). En este contexto, este estudio se propuso analizar la intervención en la gestión de costos en un restaurante de cocina peruana en Brasil.

La gestión de costos es una actividad fundamental para el éxito de las empresas, ya que les permite identificar y controlar sus gastos, con el fin de garantizar la rentabilidad. Según Braga (2022), en el sector de la gastronomía, la gestión de costos es aún más importante, ya que los costos representan una parte importante de los ingresos de las empresas.

La investigación empírica realizada en este artículo tuvo como objetivo diagnosticar problemas en la gestión de costos en una empresa especializada en alimentos peruanos y que opera en Brasil y proponer mejoras. La investigación se llevó a cabo mediante análisis de documentos, entrevistas a directivos, empleados y observación *in situ*.

El análisis documental se realizó con base en los documentos financieros de la empresa, como el balance, el estado de resultados (DRE) y el flujo de caja. Las entrevistas se realizaron a los directivos de la empresa de junio a octubre de 2023, con el objetivo de obtener información sobre políticas y prácticas de gestión de costos.

Observación *in situ* se realizó durante un período de cuatro meses, con el objetivo de monitorear el día a día de la empresa e identificar oportunidades de mejora e implementaciones en la gestión de costos. Luego del diagnóstico dirigido a la gestión de costos, se propuso un plan de acción que desencadenó una serie de actividades para recuperar la sostenibilidad del restaurante. Finalmente, se creó un artefacto en forma de hoja de cálculo con un enfoque específico para su uso en el negocio de la comida peruana.

El protocolo de investigación siguió un proceso paso a paso, que inicialmente implicó una encuesta teórica centrada en la contabilidad de gestión y la gestión de costos. Posteriormente, el objeto de investigación fue sometido a un levantamiento de campo para la recolección de datos (entrevistas, documentos, visitas técnicas al sitio).

Se analizaron los datos posteriores a la recolección y la contribución del artefacto desarrollado a la gestión de costos en el establecimiento.

Los resultados resaltaron el aporte del artefacto y procesos implementados en rescatar la sustentabilidad del restaurante luego de noventa días, generando un aporte efectivo al mitigar principalmente la reducción de gastos con el costo de bienes vendidos y nómina. El estudio también destaca su contribución al campo de la gestión de costes dentro de las pequeñas empresas del sector de la gastronomía.

2. Referencial teórico

2.1 Concepto e importancia de la gestión de costes.

La gestión de costos forma parte del área de la contabilidad de gestión, que es un segmento de la contabilidad que se enfoca en generar información para el proceso de toma de decisiones gerenciales. La gestión de costes se encarga de identificar, medir, analizar y controlar los costes de una empresa, con el objetivo de mejorar su eficiencia y rentabilidad. Horngren (2021, p.10) afirma que “la gestión de costos es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar y comunicar los costos de bienes y servicios, con el objetivo de proporcionar información para la toma de decisiones”.

Es una actividad esencial para el éxito de las empresas, ya que les permite identificar y reducir costos innecesarios, con el fin de aumentar la rentabilidad. Según Martins (2022), la gestión de costos consiste en el proceso de identificar, medir, analizar y controlar los costos de bienes y servicios, con el objetivo de brindar información para la toma de decisiones en el ámbito gerencial del negocio. La importancia de la gestión de costos para las empresas se puede contextualizar en los siguientes aspectos: (i) Competencia, las empresas operan en un entorno cada vez más competitivo, donde los precios están cada vez más bajo presión.

La gestión de costes permite a las empresas reducir sus costes y volverse más competitivas; (ii) Innovación, la gestión de costos se puede utilizar para apoyar la innovación, permitiendo a las empresas identificar oportunidades para reducir costos sin comprometer la calidad de sus productos o servicios; (iii) Crecimiento, la gestión de costos se puede utilizar para apoyar el crecimiento de las empresas, permitiendo a las empresas aumentar su rentabilidad y rentabilidad y liberar recursos para nuevas inversiones (Braga, 2022; Grechi, Lourenço, Volpato, 2022; Paulino, Freitas, 2022; Martins, 2022; Juan, 2015).

Algunos ejemplos de cómo se puede utilizar la gestión de costos para mejorar el desempeño de la empresa incluyen: (i) Reducción de desechos: la gestión de costos se puede utilizar para identificar y reducir el desperdicio de materiales, energía y tiempo; (ii) Mejora de la eficiencia: puede utilizarse para identificar oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos productivos o administrativos; (iii) Mejora de la calidad - Ser utilizado para identificar oportunidades para mejorar la calidad de los productos o servicios, sin aumentar los costos (Crepaldi, 2022; Martins, 2022; Horngren, 2021; Nima, 2018; Michael, 2017).

Para que la gestión de costos sea efectiva, es importante que esté integrada con los demás procesos de la empresa. Debe utilizarse para apoyar la toma de

decisiones estratégicas, operativas y financieras. David, (2014) destaca que la gestión de costes es “la clave del éxito en cualquier restaurante”. Este tipo de negocio tiene márgenes de beneficio estrechos y cualquier ahorro en este sentido puede influir significativamente en el resultado. Michel (2017) destaca que los directivos deben prestar especial atención a este seguimiento para identificar oportunidades de reducción de costes.

2.2 Criterios de gestión de costos y factores que influyen en la gestión de costos

Los criterios de gestión de costos son los principios que guían las acciones de gestión de costos de una empresa. Se utilizan para garantizar que la gestión de costos sea eficaz y logre sus objetivos. Algunos de los criterios de gestión de costos más comunes incluyen: (i) Exactitud, debe ser precisa, para poder brindar información confiable para la toma de decisiones. (ii) Oportunidad, debe ser oportuna, con el fin de brindar información en tiempo oportuno para la toma de decisiones, integral, debe cubrir todos los costos de la empresa, con el fin de brindar una visión completa de los costos. (iii) Relevancia, promoviendo información relevante para la toma de decisiones; (iv) Objetividad, debe ser objetiva, para evitar sesgos en la información proporcionada (Lippel, 2002; Horngren, 2021; Martins, 2022).

Los factores que influyen en la gestión de costos son aquellos que pueden afectar la forma en que se lleva a cabo la gestión de costos. Estos factores pueden ser internos o externos a la empresa. Por ejemplo, el sector de actividad de la empresa puede influir en la gestión de costes, ya que cada sector tiene características y necesidades específicas. El tamaño de la empresa puede influir en la gestión de costes, ya que las grandes empresas suelen tener más recursos para invertir en la gestión de costes. La estrategia de la empresa puede influir en la gestión de costes, ya que debe estar alineada con la estrategia de la empresa. Dentro de este contexto también se pueden mencionar factores externos que influyen en la gestión de costos, como por ejemplo: La competencia que puede influir, ya que las empresas necesitan ser competitivas para sobrevivir en el mercado. La economía puede hacerlo, ya que los períodos de recesión generalmente provocan un aumento de los costes. La tecnología puede influir en esto, ya que las nuevas tecnologías pueden conducir a reducciones de costos (Crepaldí, 2021; Martins, 2022; Padovan, 2022).

2.4 Gestión de costes en el sector de la gastronomía

En el sector de la gastronomía, la gestión de costes es aún más importante, ya que los costes representan una parte importante de los ingresos de las empresas. Según Martins (2022), la gestión de costos en el sector de la gastronomía debe apuntar a: (i) Asegurar la rentabilidad, permitiendo a las empresas reducir costos innecesarios, con el fin de aumentar la rentabilidad; (ii) La mejora de la competitividad debería permitir a las empresas volverse más competitivas, ofreciendo precios más competitivos a los clientes; (iii) Mejorar la eficiencia, permitiendo a las empresas mejorar la eficiencia de sus procesos, con el fin de reducir costos sin comprometer la calidad de los productos o servicios. Los principales costos del sector gastronómico son los costos de bienes vendidos (COGS), que representan el valor de las materias primas utilizadas en la producción de alimentos, y los costos laborales (CMO), que representan el valor de la mano de obra utilizada en la producción de alimentos.

Además de estos costos, las empresas del sector de la gastronomía también pueden incurrir en otros gastos, como costos indirectos de producción (CIP), costos administrativos y costos de venta.

La gestión de costos en el sector de la gastronomía se puede realizar a través de una serie de herramientas y técnicas, tales como: (i) Costo estándar, es un método de estimación de costos de producción, basado en datos históricos y factores como la productividad y los precios de las materias primas. (ii) Análisis de residuos, consiste en una técnica utilizada para identificar y reducir el desperdicio de materias primas, energía y tiempo; (iii) Control de inventarios, actividad esencial para asegurar que las empresas tengan en stock la cantidad correcta de materias primas, evitando desperdicios y excesos; (iv) La negociación con proveedores puede conducir a reducciones de precios y condiciones de pago más ventajosas; (v) La motivación de los empleados puede conducir a una mayor productividad y eficiencia, lo que puede resultar en reducciones de costos. La gestión de costes es una actividad compleja, que requiere la implicación de todos los empleados de la empresa. Para ser eficaz, la gestión de costes debe estar alineada con la estrategia de la empresa y debe realizarse de forma continua (Kimura, 2022; Crepaldi, 2022; Hubner, 2015).

El sector de la gastronomía es un sector competitivo, con bajos márgenes de beneficio. Por tanto, la gestión de costes es una actividad esencial. En el contexto actual, la gestión de costos es aún más importante, ya que las empresas del sector gastronomía enfrentan una serie de desafíos, tales como: Aumentos en los costos de las materias primas, como carnes, granos y vegetales, que han presionado los costos de las empresas. en el sector de la gastronomía. También enfrenta una competencia globalizada, que ha presionado a las empresas del sector gastronómico a reducir los precios, lo que puede conducir a reducciones de costos. Los cambios en los hábitos alimentarios de los consumidores, con una mayor preferencia por alimentos saludables y sostenibles, han llevado a las empresas del sector de la gastronomía a buscar nuevos proveedores e ingredientes. Para afrontar estos desafíos, las empresas del sector gastronómico necesitan invertir en la gestión de costes para garantizar que sean eficientes y competitivas (Hubner, 2015; Silva & Martins, 2016; Martins & Huner, 2005).

2.5 Costo de los bienes vendidos (COGS)

El costo de bienes vendidos (COGS) es uno de los principales componentes del costo de producción y su control es fundamental para la rentabilidad de los restaurantes. En un negocio de esta naturaleza, según Martins & Melo Junior (2020), el COGS representa el valor total de los productos de alimentos y bebidas vendidos durante un período de tiempo determinado. Incluye los costos de ingredientes, mano de obra de producción y costos indirectos de producción, como la depreciación de equipos y utensilios.

COGS se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$CMV = EI + C + DC - DV - EF$$

Dónde:

EI = Stock inicial

C = Compras

DC = Devolución de compra
DV = Devoluciones de ventas
EF = Stock final

COGS, según Smith (2019), es un indicador importante para la gestión de costos en restaurantes, ya que permite a los gerentes monitorear el desempeño de la empresa e identificar oportunidades para reducir costos. Una gestión eficaz del CMV puede ayudar a los restaurantes a mejorar su rentabilidad y competitividad. Según Silva & Martins (2016) el CMV es importante para la empresa por varias razones, entre ellas:

- a) Es uno de los principales componentes del costo de producción o servicio.
- b) Se utiliza para calcular el beneficio bruto de la empresa.
- c) Se utiliza para comparar el desempeño de la empresa con el de sus competidores.

Los criterios de gestión de costos para COGS son similares a los criterios de gestión de costos para otros costos de la empresa. Incluyen: Exactitud, que debe calcularse con precisión para proporcionar información confiable para la toma de decisiones; Oportunidad, los COGS deben calcularse en tiempo y forma, a fin de brindar información para la toma de decisiones. Debe cubrir todos los costos relacionados con la venta de productos, incluidos los costos de materiales, mano de obra y gastos generales. Relevancia porque CMV debe proporcionar información relevante para la toma de decisiones. Así como la objetividad, con el fin de evitar sesgos en la información proporcionada. El tamaño de la empresa también puede influir en la gestión de costes, ya que las grandes empresas suelen disponer de más recursos para invertir en costes. La estrategia también es otro factor que puede influir en la gestión de costes, debe estar alineada con la estrategia de la empresa (Crepaldi, 2021; Martins, 2022; Padovan, 2022). Algunas prácticas de gestión de costos que se pueden utilizar para reducir los COGS como: negociación con proveedores, estandarización de productos, control de inventarios, mejora de la eficiencia (Crepaldi, 2022).

2.6 Gestión de costos de nómina

La nómina es uno de los principales gastos en el restaurante, en el caso del objeto analizado. Representa el principal coste fijo en la mayoría de los restaurantes. Por tanto, la gestión de costes salariales es una actividad esencial para la eficiencia y competitividad de las empresas. Martins & Melo Júnior (2020) definen los costos de recursos humanos como gastos incurridos por la organización para remunerar, capacitar, motivar y mantener a sus empleados. Clasifican los costos de recursos humanos en tres categorías, tales como: (i) costos laborales directos; (ii) costos relacionados con los empleados directamente involucrados en la producción de los bienes o servicios de la empresa. Los ejemplos incluyen salarios, impuestos y beneficios sobre la nómina y costos laborales indirectos; (iii) costos relacionados con empleados que no están directamente involucrados en la producción de los bienes o servicios de la empresa. Los ejemplos incluyen salarios, impuestos sobre la nómina y beneficios para empleados administrativos, de ventas y de apoyo; Costos de

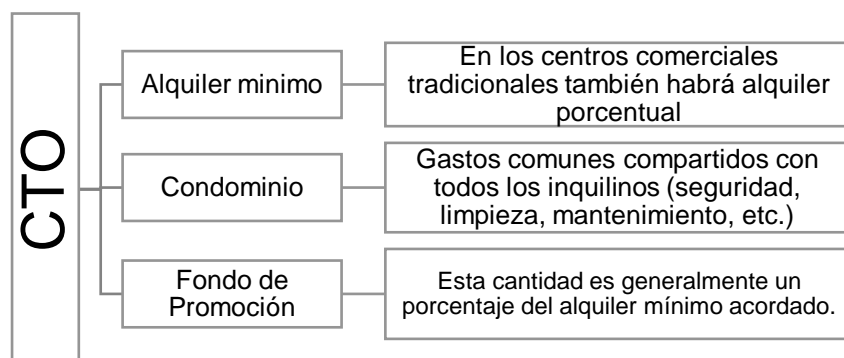
capacitación y desarrollo, gastos en que incurre la empresa para capacitar a sus empleados. Los ejemplos incluyen capacitación interna, cursos externos y becas. La gestión de costos de nómina es el proceso de identificar, medir, analizar y controlar los costos relacionados con los recursos humanos. Su objetivo es identificar oportunidades para reducir costos, sin comprometer la calidad de los servicios prestados. La gestión de costos de nómina es importante por varias razones, como reducir gastos durante el período; mejorar la eficiencia; calidad, etc. (Martins y Melo Júnior, 2020).

2.7 Costo Total de Ocupación (CTO) en un centro comercial

Se considera costo total de ocupación (CTO) el valor total de los gastos en los que incurre un minorista para operar en un centro comercial. Clasifica el costo total de ocupación en tres categorías: (i) alquiler, principal componente del costo total de ocupación; ii) Condominio, es una cuota que pagan los inquilinos para cubrir los servicios y gastos comunes del centro comercial y el fondo de promoción, monto que pagan los inquilinos para cubrir las actividades de marketing y promoción del centro comercial (David R. Miller 2022; Santos, Ferreira Junior y Ortiz, 2015; Williams, 2008).

Powers (2021) aborda el coste total de ocupación desde la perspectiva de la gestión de inquilinos. Destaca la importancia de que los comercios negocien el coste total de ocupación con los centros comerciales para garantizar que sea competitivo y se ajuste a sus necesidades

Según Santos, Ferreira Junior y Ortiz (2015), la evolución de la industria de centros comerciales en las últimas décadas combinada con el avance competitivo de otros canales minoristas con el impacto de la tecnología convierte al CTO en un factor de gran influencia en los costos fijos del Negocio de comida en un centro comercial. La tabla de costos merece especial atención en la negociación, así como un plan de cuentas que tenga en cuenta la influencia de estos gastos, especialmente en los dos primeros años del negocio. En el caso del segmento de alimentos, estos costos no deben exceder el 15%/18% de los ingresos mensuales del minorista, dependiendo del margen de contribución aplicado. La Figura 1 ilustra estos tres componentes.



En este contexto, Santos, Ferreira Junior y Ortiz (2015) destacan la importancia de estos costos fijos, que pueden representar el segundo costo fijo más alto para un restaurante en un centro comercial, solo superado por la nómina.

2.8 Estado de Resultados del Año (DRE)

El Estado de Resultados (DRE), según Martins (2020), es un informe contable que presenta los resultados de una empresa en un período determinado. Se compone de varias líneas, que representan los ingresos, gastos, ganancias o pérdidas de la empresa. La cuenta de resultados simulada es una herramienta que permite predecir los resultados de una empresa en un periodo determinado. Se construye con base en información histórica de la empresa, así como proyecciones de ingresos, gastos y otros factores.

En las operaciones de gastronomía, el DRE simulado es una herramienta importante por las siguientes razones: (i) Planificación, puede utilizarse para planificar el futuro de la operación. Puede ayudar a la empresa a determinar qué inversiones son necesarias, qué precios se deben cobrar y qué estrategias se deben adoptar para alcanzar los objetivos de rentabilidad; (ii) Control El DRE simulado se puede utilizar para controlar el desempeño de la operación. Puede ayudar a la empresa a identificar desviaciones entre las proyecciones y los resultados reales, para poder tomar medidas correctivas; La toma de decisiones se puede utilizar para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Puede ayudar a la empresa a decidir, por ejemplo, si abrir una nueva unidad, lanzar un nuevo producto o cerrar una unidad existente (Martins, 2022; Crepaldi, 2022, Padovan, 2022).

3. Material y método aplicado

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir las características de una población, una muestra, una institución o un fenómeno. Puede realizarse a través de diversas técnicas, como la observación, entrevistas, cuestionarios y análisis de documentos. Se trata de una valiosa aproximación al estudio de los fenómenos contemporáneos (Triviños, 2011; Yin, 2016; Gil, 2022).

En este contexto, la investigación de campo siguió un protocolo que involucró al matrimonio propietario del establecimiento de gastronomía peruana. El objetivo general del estudio de campo fue realizar un diagnóstico financiero en la gestión de costos de un restaurante de cocina peruana en Brasil ubicado dentro de un centro comercial en el estado de São Paulo. En cuanto a los objetivos específicos, se enumeran en:

- a) Identificar los principales costos involucrados en la operación del restaurante;
- b) Evaluar la eficiencia de la gestión de costos del restaurante;
- c) Identificar oportunidades para reducir costos en el restaurante.

3.1 Horario:

- **La investigación se llevó a cabo en dos etapas:**
- **Paso 1: Recopilación de datos (julio a septiembre de 2023)**
- **Etapla 2: Análisis de datos e informe final (octubre a noviembre de 2023)**

3.2 Descripción de Operación y problema de investigación

El objeto de este estudio está relacionado con un establecimiento de gastronomía peruana ubicado en un centro comercial del estado de São Paulo. El restaurante tiene prácticamente cinco años y poco después de su apertura enfrentó un gran impacto debido a los desafíos durante la Pandemia Covid-19. Tras este periodo de turbulencias, el matrimonio propietario solucionó sus deudas y volvió a prosperar con un nuevo modelo de negocio dirigido al público A/B. Este cambio fue oportuno para incrementar el ticket promedio de la operación, así como brindar un servicio de mayor calidad con un menú peruano que incluye sus principales platos de renombre internacional. Esta recalificación repercutió en la región y atrajo a un cliente, incluso de atractivo turístico, que visita el lugar.

Con la reconfiguración de la operación, el control de costos se convirtió en un gran desafío, ya que comenzó a adquirir productos e insumos específicos, de alto valor agregado, además de duplicar su capacidad laboral especializada. Los ingresos del negocio prácticamente se duplicaron en el último año (2022), sin embargo, los costos operativos aumentaron más que los resultados obtenidos proporcionalmente. Este hecho encendió las alarmas de los empresarios respecto al negocio que aparentemente venía operando en números rojos en los últimos meses (marzo, abril, mayo/2023).

En la encuesta inicial se encontró que la prioridad era diagnosticar todos los costos fijos y variables. Luego de entrevistas, recolección de documentos, informes, hojas de cálculo y visitas protocolarias a las instalaciones del restaurante, los investigadores identificaron inicialmente algunos desajustes principalmente en el manejo (porciones) y precios de productos e insumos, así como en la composición de los platos. Luego se propuso a la pareja de empresarios un plan de acción que involucraba principalmente el cálculo de todos los recursos del establecimiento relacionados en un primer momento con los dos costos más identificados: Costo de Bienes Vendidos (COGS) con casi el 50% bajo facturación y Nómina con más del 40% % sobre ingresos mensuales.

En esta primera fase, este protocolo de actuación contó con las siguientes premisas:

- a) Levantamiento y realineamiento de todas las fichas técnicas (platos y postres);
- b) Encuesta y clasificación de stock mediante clasificación A, B, C.
- c) Cobro de nóminas que involucran a empleados y proveedores de servicios.

4. Resultados y Discusión

Los resultados encontrados siguiendo las premisas descritas en el protocolo de acciones configurado mostraron que:

- a) Todas las fichas técnicas fueron sometidas a una rigurosa evaluación y realineación.

Este documento comenzó a describir con precisión todos los ingredientes, así como las cantidades en porciones estandarizadas. Una ficha técnica de restaurante gourmet es un documento que describe los ingredientes, cantidades y método de preparación de un plato. Es una herramienta esencial para los restaurantes gourmet,

ya que permite a los chefs y cocineros estandarizar la elaboración de los platos, asegurando la calidad y consistencia, así como la relación costo/beneficio.

b) Encuesta y clasificación de inventario.

El primer paso fue identificar todos los productos que se surten en el restaurante. Esto incluía ingredientes, productos semiacabados y productos terminados. Luego, se clasificaron los productos según su importancia para el restaurante. La clasificación A representa los productos más importantes, la clasificación B representa los productos intermedios y la clasificación C representa los productos menos importantes. Se propuso realizar un inventario sistemático de inventarios con miras a evaluar periódicamente la cantidad, calidad y validez de los productos.

La clasificación de productos es un paso importante, ya que permite al restaurante centrar sus esfuerzos en los productos más importantes. Algunos criterios utilizados en la configuración: (i) Impacto en costo, los productos con mayor impacto en costo se clasificaron como A; (ii) Impacto en los ingresos: Los productos con mayor impacto en los ingresos deben clasificarse como A; (iii) Impacto en la satisfacción del cliente, los productos con mayor impacto en la satisfacción del cliente deben clasificarse como A.

c) Cobro de nóminas que involucran a empleados y proveedores de servicios.

Se analizó caso por caso la nómina de empleados, prestadores de servicios y especialmente servicios extras contratados en fin de semana. Altos costos de alquiler, agua y electricidad para los empleados y costos extras por mano de obra especializada.

4.1 Intervención propuesta

Luego de realinear los supuestos relacionados con la gestión de costos en el restaurante peruano, se recogieron datos contables del Estado de Resultados 2022 y flujo de caja del primer semestre de 2023. Para esta primera intervención se utilizó el artefacto de diagnóstico financiero G2MC 4.0. Se trata de una herramienta desarrollada en una tesis de maestría en Brasil - Unifaccamp para el análisis de costos en tiendas de alimentos en centros comerciales. En ese momento, el artefacto fue probado en treinta franquicias de alimentos en dos centros comerciales diferentes de la región de Campinas desde la perspectiva de la metodología de la Ciencia del Diseño (Santos, Sanches, Silva y Fernandes, 2022; Santos, 2012).

En la última década, el artefacto ha ampliado su aplicación a operaciones fuera del entorno del centro comercial. La primera pestaña de Artefacto G2MC 4.0 contiene la información comercial inicial, Figura 1.

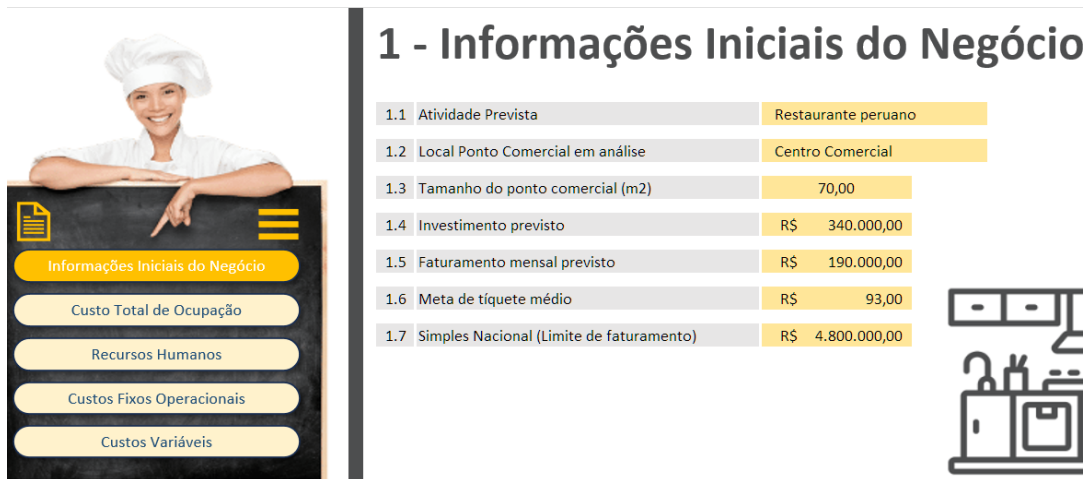


Figura 1- G2MC 4.0 - informação comercial inicial
Fuente: Santos (2012).

Luego de completar estas cinco pestañas, el artefacto G2MC 4.0 presenta un panorama general con los principales indicadores financieros como: punto de equilibrio, rentabilidad, retorno de capital, entre otros, como se ilustra en la Figura 2.



Figura 2- Imagen general - G2MC 4.0
Fuente: Santos, et al (2022).

Luego de identificar en el relevamiento del plan de cuentas que la operación estaría casi por debajo del punto de equilibrio, se desarrolló un artefacto específico en forma de hoja de cálculo dinámica para la operación peruana, tomando en cuenta aspectos específicos principalmente en la gestión de COGS y nómina. La pareja de emprendedores aprobó el artefacto en forma de hoja de cálculo, pues afirmaron que ya habían utilizado varias aplicaciones que, por diversos motivos, no cumplían con sus necesidades. Por lo tanto, el artefacto fue creado teniendo en cuenta criterios específicos. En la grilla de costos variables, se crearon cuadros específicos para incluir datos, como insumos de alto valor agregado.

La gestión de CMV ahora también cuenta con la clasificación A, B, C, así como grillas personalizadas para un control efectivo, como se muestra en la Figura 3.

GG 3.0 Finanças - Gastronomia - Fluxo de caixa e DRE

Cadastros Lançamentos Resumos Gráficos Transferências

Receitas Despesas Outros Cadastros Despesas %

Saídas de Caixa file:///C:/Users/Microsoft/Desktop/GIL2023/AJI COM MEL/PERU.09.09.23.xlsx - Outros!A1

2.1	Custos Fixos - Operação	2.2	Custos com Recursos Humanos	2.3	Custo de Mercaderia Vendida CMV	2.4	Custos Variáveis - out
2.1.1	Aluguel loja	2.2.1	Salários CLT + 50% de encargos	2.3.1	CMV A (carnes, frango, peixes)	2.4.1	Impostos e taxas
2.1.2	Condomínio	2.2.2	Funcionários free lance	2.3.2	CMV B (Arroz, feijão, macarrão)	2.4.2	Comissões em vendas
2.1.3	Fundo de Promoção	2.2.3	Refeições	2.3.3	CMV C (legumes e saladas)	2.4.3	Gás
2.1.4	Água	2.2.4	Vale transporte	2.3.4	CMV D Bebidas sem álcool	2.4.4	Manutenção
2.1.5	Luz	2.2.5	Gorjetas	2.3.5	CMV E Bebidas alcoólicas	2.4.5	Conervação Limpeza
2.1.6	Marketing	2.2.6	Contador	2.3.6	CMV F insumos gourmet	2.4.6	CV - Cartão de débito
2.1.7	Celular	2.2.7	Pró labore	2.3.7	CMV G insumos - Geral	2.4.7	CV - Cartão de crédito
2.1.8	Internet	2.2.8	Músicos	2.3.8	CMV GERAL	2.4.8	Delivery
2.1.9	Bancos taxas manutenção	2.2.9	Aluguel + despesas funcionais (RH)	2.3.9	CMV PARATY	2.4.9	
2.1.10	ECAD	2.2.10		2.3.10		2.4.10	
2.1.11		2.2.11		2.3.11		2.4.11	
2.1.12		2.2.12		2.3.12		2.4.12	

Figura 3- flujo de caja y estado de resultados
Fuente: Autores

Es importante resaltar que dentro de este artefacto de flujo de caja también es posible recopilar un Estado de Resultados con las proyecciones adecuadas para el período actual. Los emprendedores pueden proponer simulaciones con la inclusión de datos recurrentes sobre previsiones de costes fijos y costes variables. Esta organización también brindó una mejor estrategia para la contratación de mano de obra puntual los fines de semana, ya que el restaurante opera con reservaciones de mesa programadas, principalmente entre viernes, sábado y domingo.

Otro factor importante fue el mantenimiento de los recursos humanos, considerados el mayor activo del negocio según los empresarios. Más del 50% de la fuerza laboral es de origen peruano, lo que incrementa el valor agregado ofrecido a los clientes. Se propuso un realineamiento de los costos de ocupación con una estrategia para reducir los costos de alquiler, agua, electricidad, internet, etc. Algunos proveedores externos de productos típicamente peruanos reacomodan sus precios y condiciones de pago. Esto permitió inmediatamente un mayor impulso en el flujo de caja mensual.

Conclusiones

Este artículo se propuso analizar la gestión de costos de una operación de gastronomía peruana en Brasil. Los resultados presentados sugieren que este tipo de negocio tiene características propias, principalmente en relación con sus productos e insumos que se compran fuera de Brasil. En el tema planteado principalmente en la gestión de costos con dos rubros de gran impacto (COGS y Nómina) en la grilla de costos, se identificó la necesidad de un control continuo. Las prácticas adoptadas luego de identificar desajustes proponen también identificar gastos y pérdidas con los productos, adoptando prácticas sustentables con todo el equipo operativo.

La cocina peruana es una de las más ricas y variadas del mundo. Es resultado de la mezcla de culturas e ingredientes de diferentes pueblos que han habitado el Perú a lo largo de la historia. En ese contexto, quedó claro el atractivo de la operación que propone vender un producto de alto valor agregado en Brasil. De la investigación también quedó claro que el matrimonio de emprendedores se preocupaba por todos

estos detalles que enriquecen la experiencia del cliente. Sin embargo, entendieron la importancia de la gestión de costos y especialmente del control de CMV en una cocina con un alto grado de diversidad de productos e insumos.

A pesar de las investigaciones aisladas frente a un solo objeto de análisis, esta investigación debe contribuir para la recurrencia de más investigaciones en esta área compleja que es la gastronomía internacional en Brasil. Además, en teoría debería contribuir a los avances en el campo de la estrategia y la gestión de costes.

REFERENCIAS

BRAGA, Roberto MM. Gestión de la gastronomía: costes, formación de precios, gestión y planificación de beneficios. Editora Senac São Paulo, 2022.

CORREDOR MARTÍN, Angélica María. La gastronomía peruana como impulsor estratégico del turismo. 2019. Tesis Doctoral. Universidad Santo Tomás.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Gestión de costos: un enfoque introductorio. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

DAVID E. Gumpert, autor del libro "Restaurant Success: How to Create and Sustain a Profitable Business" (2014).

DAVID R. Miller, autor del libro Shopping Center Development Handbook (décima edición, Urban Land Institute, 2022).

EDWARDJ. Powers, autor del libro Gestión y operaciones de centros comerciales (8ª edición, Urban Land Institute, 2021).

GIL, Antonio Carlos. Métodos y técnicas de investigación social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRECHI, Dores Cristina; LOURENÇO, Rosenerly Loureiro; VOLPATO, Williméri da Silva Lima. La cadena productiva de la gastronomía en Dourados: las estrategias competitivas de los restaurantes de comida japonesa y sus acciones con clientes, proveedores, competencia y gestión de costos. RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo, v. 12, núm. 1, pág. 61-92, 2022.

GUARDIA, Sara Beatriz. Gastronomía Peruana: Patrimonio Cultural de la misma Humanidad. 2020.

HORNGREN, Charles T.; Sundem, Gary L.; Stratton, William O. Contabilidad gerencial. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

HUBNER, WA, & MARTINS, E. Gestión de costes en restaurantes: Un enfoque práctico. São Paulo: Atlas, 2015.

JARA, Norma Aguilar. Gastronomía peruana, patrimonio cultural: material e intangible, genera desarrollo socioeconómico en allí provincia de Huánuco. Investigación Valdizana, vol. 10, núm. 4, pág. 190-193, 2016.

JOHN H. Henke, autor del libro "Gestión financiera de restaurantes: una guía para la rentabilidad" (2015),

KIMURA, Tânia María. Gestión de costes: un enfoque estratégico. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LAKATOS, Eva María; Marconi, Marina de Andrade. Fundamentos de la metodología científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIPPEL, Isabela Laginski et al. Gestión de costes en restaurantes: utilización del método ABC. 2002.

MARTINS, E. y HUBNER, WA (2005). Gestión de costes en restaurantes: un enfoque estratégico. São Paulo: Atlas.

MARTÍN, Eliseu. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MICHAELL A. Carney, autor del libro "Gestión de restaurantes: una guía para el éxito" (2017),

NIMA, Jesús; JUSTO, Carlos Fernando. Propone un proceso de costos dentro de un modelo de gestión para Mype del subsector de restaurantes en Lima Metropolitana. 2018.

PADOVAN, Luis Carlos. Gestión de costes: un enfoque práctico. 12. ed. São Paulo, Atlas, 2022.

PAULINO, Cintia Souza; DE FREITAS BRANDÃO, Isac. Herramientas de gestión de costos aplicadas a pequeñas empresas gastronómicas: un estudio de caso en una pizzería de Capistrano-CE. En: Anales del Congreso Brasileño de Costos-ABC. 2022.

ROBERT J. Smith, autor del libro Restaurant Cost Control: A Practical Guide to Cutting Costs and Improving Profits (4.^a edición, John Wiley & Sons, 2014).

SANTOS, Givaldo Guilherme et al. Aplicación de una nueva herramienta de Diagnóstico Financiero integrada con una encuesta de geomarketing en el comercio minorista de autopartes. Revista Micro y Pequeña Empresa, v. 16, núm. 2, pág. 129-143, 2022.

SANTOS, Givaldo Guilherme. Tiendas en un centro comercial: análisis de costos ocupacionales con un enfoque de ciencia del diseño en relación con la creación de artefactos. Tesis (maestría en administración). Unifaccamp, Campo Limpo Paulista, 2012. Enlace de acceso:

http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/givaldo_guilherme_dos_santos.pdf

SANTOS, Givaldo; FERREIRA JR., Samuel; ORTIZ, Edgardo. Tiendas en Centros Comerciales: Análisis de los Costos Ocupacionales como factor de supervivencia y competitividad en las tiendas de alimentación. Revista Tecnología Aplicada, v. 4, núm. 3, 2015.

SILVA, MC, & MARTINS, E.. Análisis de costos de producción de alimentos en restaurantes de autoservicio. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 51(4), 642-659.(2016).

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. Introducción a la investigación en ciencias sociales: investigación cualitativa en educación. 3ª edición. São Paulo: Atlas, 2011

WILLIAMS, J. Centros Comerciales: Estrategia. São Paulo: Neoband Gráfica, 2008

YIN, Robert K. Investigación cualitativa de principio a fin. Penso Editora, 2016.