



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO
Y GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración Hotelera

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE REVISIÓN DE
COSTOS DE INSUMOS DEL MENÚ PARA
IDENTIFICAR INCREMENTOS DEL COSTO DE
VENTAS DE UN RESTAURANTE (LIMA-PERÚ)**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
De Licenciado en Administración Hotelera**

EMANUEL ENRIQUE LA TORRE MONTALVO

**Asesor:
Giannina Crespo del Busto
Lima – Perú
2020**

Índice

Introducción	6
Capítulo 1: Generalidades de la empresa	8
1.1. Datos generales.....	8
1.2. Nombre o razón social de la empresa.....	8
1.3. Breve reseña historia de la empresa.....	9
1.4. Organigrama de la empresa.....	10
1.5. Misión, visión y valores.....	11
1.6. Productos	12
1.7. Ubicación de locales	14
1.8. Mercado objetivo	15
1.9. Premios y certificaciones	16
1.10. Relación de la empresa con la sociedad	16
Capítulo 2: Desarrollo del perfil profesional.....	18
2.1 Descripción del área.....	18
2.2 Descripción del puesto	18
2.3 Responsabilidades y funciones.....	19
2.4 Objetivo.....	20
2.5 Evaluación del desempeño profesional	20
2.6 Desafíos y limitaciones.....	21
Capítulo 3: Marco Teórico	22
3.1. Investigación de trabajos.....	22
3.2. Teoría de autores.....	23
3.3. Sistemas informáticos	24
Capítulo 4: Desarrollo de la experiencia profesional.....	27
4.1. Objetivo general y específico.....	27
4.1.1. Objetivo general.....	27
4.1.2. Objetivos específicos.....	27
4.2. Problema o reto presentado	27
4.2.1 Metodología del costo de venta en Don Belisario.....	29
4.2.1.1. Costo de receta teórico.	29
4.2.1.2. Costo de receta SAP.....	29

4.2.1.2. <i>Costo de venta tiendas.</i>	30
4.3. Metodología utilizada	32
4.4. Solución planteada	33
4.4.1 Actualización y revisión de información de los sistemas.....	33
4.4.2. Revisión de recetas estándar de marketing.....	34
4.4.3. Revisión de recetas en Pixel.	36
4.4.4. Revisión de recetas en SAP.....	38
4.4.5. Inventarios y análisis de interfaces de insumos en el restaurante.....	39
4.4.6. Revisión de interface de recetas en los sistemas.....	41
4.4.7. Revisión de costos de insumos.	44
4.4.8. Capacitación al personal del restaurante.	48
4.5. Resultados obtenidos	50
4.6. Discusión: Aplicación de las competencias profesionales en la solución del problema y en relación con el marco teórico identificado	52
4.7. Limitaciones	54
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	55
5.1. Conclusiones	55
5.2. Recomendaciones	57
Capítulo 6. Referencias bibliográficas	58
Anexos	60

Índice de Figuras

Figura 1. Logo Don Belisario. Adaptado de Marketing Don Belisario, 2020.	8
Figura 2. Árbol genealógico de historia de la familia Don Belisario. Adaptado de Marketing Don Belisario, 2020.	10
Figura 3. Organigrama Don Belisario. Adaptado de Operaciones Don Belisario, por Ramos M., 2020.	11
Figura 4. Carta Don Belisario sección pollos. Adaptado de Marketing Don Belisario, 2020.	13
Figura 5. Carta Don Belisario sección ensaladas. Adaptado de Marketing Don Belisario, 2020.	13
Figura 6. Promoción día del pollo al brasa Don Belisario 2019. Adaptado de Marketing Don Belisario, 2020.	17
Figura 7. Puntos de venta de mozos y caja con el sistema Pixel. Adaptado de Assa ahead solutions.	24
Figura 8. Procedimiento de cierre de ventas del turno del día en Don Belisario. Adaptado de Operaciones Don Belisario 2015.	25
Figura 9. Evolución del costo de receta teórico vs costo de venta de enero a junio del 2015.	28
Figura 10. Composición del costo de receta teórico.	29
Figura 11. Composición del costo receta SAP.	30
Figura 12. Composición del costo de venta tiendas y costo de venta contable.	32
Figura 13. Análisis de tendencia de costos pollo brasa y papa S0049.	46
Figura 14. Análisis de tendencia de costos de pechuga y papa tumbay.	47
Figura 15. Evolución del costo de receta teórico vs costo de venta de enero a agosto 2015.	50
Figura 16. Estructura ideal del costo de ventas para los restaurantes.	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Listado de ubicaciones de locales Don Belisario 2014.....	14
Tabla 2. Listado de ubicaciones de locales Don Belisario 2020.....	15
Tabla 3. Ejemplo de receta estándar del área de Marketing.	35
Tabla 4. Ejemplos de recetas codificadas en el sistema Pixel.	36
Tabla 5. Receta de anticucho de corazón.	37
Tabla 6. Ejemplo de receta creada en sistema SAP.	38
Tabla 7. Mix de venta de un turno del restaurante.....	42
Tabla 8. Receta creada en Pixel de anticucho de corazón.	43
Tabla 9. Receta de anticucho de corazón en el reporte mix de venta.	43
Tabla 10. Cruce de información de recetas del anticucho de corazón.	44
Tabla 11. Top 15 de insumos del costo de venta.	44

Introducción

El rubro de restaurantes comprende la venta de comidas y bebidas preparadas para el consumo directo de los clientes, cada negocio tiene una especialidad de comida que lo caracteriza, por lo cual se genera una oferta gastronómica variada para los consumidores. El crecimiento del sector restaurantes del año 2019 fue 4.75% respecto al año 2018, el desarrollo estuvo conformado por la apertura de nuevos establecimientos como: chifas, parrillas, fast food, pollerías, cevicherías, cafeterías y sandwicherías (Agenda País, 2019).

La empresa de restaurantes Don Belisario se planteó en el año 2011 como objetivo la expansión de inaugurar 18 restaurantes en un período de dos años, al crecer de manera tan rápida no se tomaron en cuenta aspectos importantes como el control de costos de venta, manejo de inventarios y capacitación al personal.

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado Implementación de un plan de revisión de costos de insumos del menú para identificar incrementos del costo de ventas de un restaurante, tiene como objetivo identificar el incremento en el costo de ventas del restaurante Don Belisario, esta propuesta permitió establecer un control de costos de insumos y mejorar los procesos de inventarios, lo que a su vez tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

Este trabajo se basa en la aplicación de metodologías sobre el control de costos de insumos de restaurantes, se realizó investigaciones de trabajos académicos, revisión sobre gestión de alimentos & bebidas de diferentes autores de libros, así como definiciones de metodologías de trabajo propias de la empresa Don Belisario.

El desarrollo de este trabajo es esencial para que la empresa cuente con un control adecuado del costo de ventas, sobre sus recetas estándar de productos que ayudó a asegurar la consistencia de preparación de platos, ayudó a la planificación de compras de insumos y fijación de precios. También la importancia de elaboración de reportes de costos de alimentos & bebidas para luego ser analizados y poder determinar las causas o motivos de posibles diferencias de inventario que originaron incrementos del costo de ventas. Así mismo la empresa al mejorar el control de sus costos e inventarios mejoró su gestión financiera y así podrá tener una información contable para futuros proyectos de inversión.

Finalmente, después de desarrollar el plan de trabajo de solución a través de ocho etapas de revisión de costos de insumos, se terminó con las conclusiones y recomendaciones por medio de la experiencia profesional del trabajo realizado en la empresa Don Belisario.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

1.1. Datos generales

Don Belisario es una de las empresas del holding gastronómico de NGR (Nexus Group Restaurants) que pertenece al grupo Intercorp. La empresa Don Belisario se fundó el 16 de noviembre del 2011 con el giro actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). El primer local se inauguró en abril del 2012 dentro del centro comercial Plaza Lima Norte ubicado en el distrito de Independencia de Lima Metropolitana. Actualmente Don Belisario cuenta con 12 puntos de venta en diferentes distritos de Lima y locales en las ciudades de Piura, Trujillo y Cusco.

1.2. Nombre o razón social de la empresa

- Razón social: EP de Restaurantes SAC
- Nombre comercial: Don Belisario
- Dirección fiscal: Calle Camino Real N° 1801 Mz. B Lote 17 zona Industrial San Pedrito Santiago de Surco – Lima
- Ruc: 20545699550
- Logo:



Figura 1. Logo Don Belisario. Adaptado de Marketing Don Belisario, 2020.

1.3. Breve reseña historia de la empresa

El grupo Intercorp después de la compra de cadena de hamburguesas Bembos comienza a construir su propio holding gastronómico con el lanzamiento de una nueva cadena de pollos a la brasa Don Belisario para competir con pollerías como Pardos, Villa Chicken, Las Canastas, Rokys y Norkys. El plan de expansión fue muy retador porque se planteó como objetivo aperturar 18 restaurantes en un período de 2 años.

Los creadores de Don Belisario vieron la oportunidad de reinventar el mercado de pollos a la brasa con el objetivo de transmitir un nuevo concepto en sus restaurantes. Asimismo optaron por la estandarización de procesos operativos e innovación en las guarniciones como acompañamientos del pollo a la brasa. Es así como después de ocho meses de planificar la idea de negocio decidieron crear Don Belisario (Peru Retail, 2014).

Los creadores de Don Belisario decidieron crear una historia ficticia que hace referencia al hacendado Don Belisario y su familia, esta es transmitida en la carta, en la decoración, en el personal y en las estrategias de marketing. Entre los elementos de comunicación y marketing se diseñó un árbol genealógico que plasma la historia del hacendado Don Belisario y su familia, como se aprecia en la siguiente ilustración (Carranza, 2019).

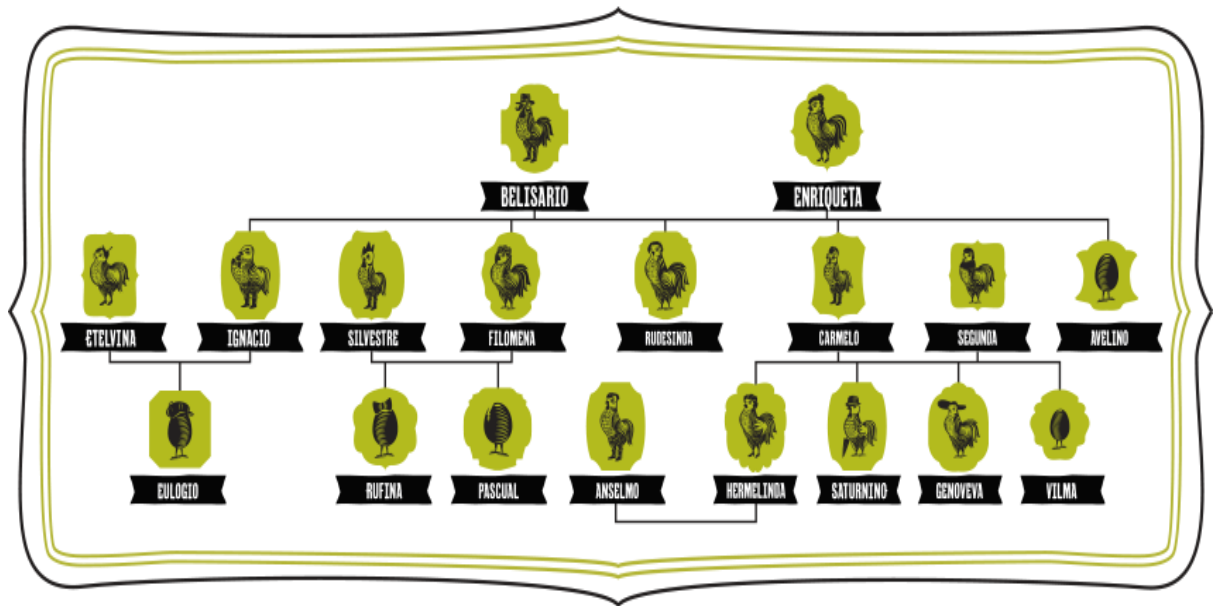


Figura 2. Árbol genealógico de historia de la familia Don Belisario. Adaptado de *Marketing Don Belisario*, 2020.

1.4. Organigrama de la empresa

La empresa Don Belisario pertenece a las unidades de negocio de la empresa NGR (Nexus Group Restaurants) la cual administra el holding gastronómico a través de sus áreas funcionales lideradas por los directores de: Sistemas, Logística, Operaciones, Marketing, Administración, Finanzas y RRHH.

La Dirección de Operaciones es la responsable de liderar las unidades de negocios Bombos, Popeyes, China Wok, Papa Jhons, Dunkin Donuts y Hermanos Wang. Cada empresa mencionada está liderada por un Gerente de Unidad. La empresa Don Belisario tiene una estructura de organización definida con las posiciones y respectivas funciones, como se muestra a continuación.

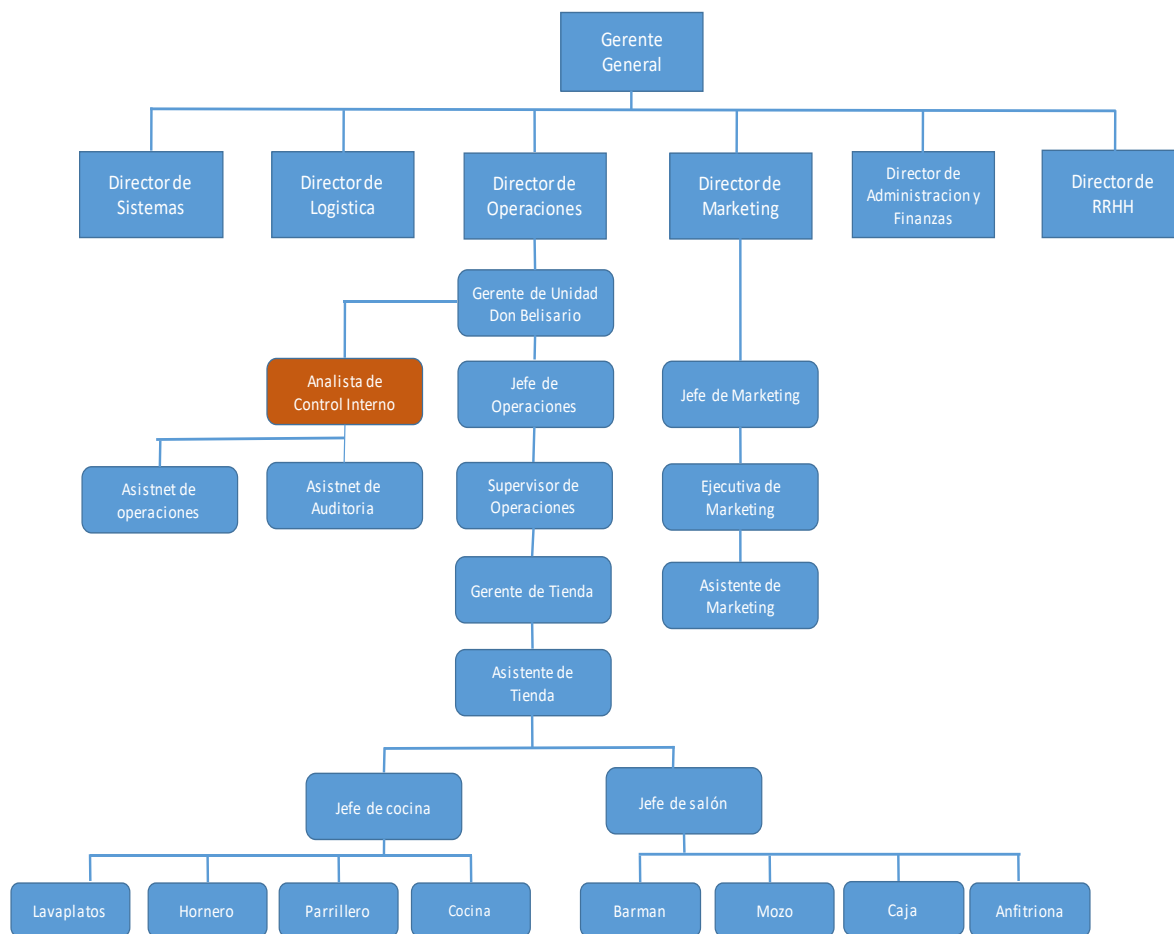


Figura 3. Organigrama Don Belisario. Adaptado de *Operaciones Don Belisario*, por Ramos M., 2020.

1.5. Misión, visión y valores

a) Misión

Proveer la mejor experiencia gastronómica por la calidad de nuestro producto, la experiencia en el servicio y el compromiso de los mejores colaboradores.

b) Visión

Ser el primer y mejor operador gastronómico del Perú.

c) Valores

- Pasión por servir.

- Obsesión por la calidad.
- Mentalidad de aprendiz.
- Determinación por la ejecución.
- Pensamiento analítico.

1.6. Productos

Don Belisario brinda el servicio de venta de alimentos y bebidas tanto en el restaurante como por delivery. La carta es variada pero el plato principal es el pollo a la brasa y sus guarniciones.

La carta ofrece las siguientes opciones:

- Entradas y piqueos
- Ensaladas
- Pollos a la brasa
- Pollos a la parrilla
- Parrillas
- Cortes de carne
- Guarniciones
- Menú para niños
- Postres
- Bebidas

1.7. Ubicación de locales

En el año 2012 Don Belisario inició operaciones y logró aperturar 18 restaurantes en dos años en los diferentes distritos de Lima y provincias: Cusco, Piura y Trujillo. A continuación, se detalla en la tabla 1:

Tabla 1

Listado de ubicaciones de locales Don Belisario 2014.

N°	Locales	Dirección	Distrito
1	DB Plaza Norte	Tomás Valle con Panamericana Norte - CC. Plaza Norte int. R107	Independencia
2	DB Pro	Av. Alfredo Mendiola 7042 Int. LCN-01	San Martín de Porres
3	DB Alcanfores	Av. Benavides 520	Miraflores
4	DB Molina	Av. Javier Prado Este 5510	La Molina
5	DB La Mar	Strip La Mar Av. Universitaria Lt. 1 Mz. D-B Local 4	San Miguel
6	DB Sucre	Av. José Leguía y Meléndez 895	Pueblo Libre
7	DB Magdalena	Av. Javier Prado Oeste 410	Magdalena
8	DB Higuiereta	Av. Aviación 5150 (Ovalo Higuiereta)	Surco
9	DB Bellavista	Av. Oscar R. Benavides 3866	Callao
10	DB Espinar	Av. Comandante Espinar N° 198	Miraflores
11	DB Trujillo	Av. América Oeste N° 750, Urb El Ingenio	Trujillo
12	DB Cusco	Av. de la Cultura Fracción A2 LC-213	Cusco
13	DB Piura	Av. Sánchez Cerro N° 234-239 “A” R-	Piura
14	DB Garzón	Av. Gral. Eugenio Garzón, esquina c/ Av. Afranio de Mello Franco	Jesús María
15	DB Camino del Inca	Av. Caminos del Inca N° 492	Surco
16	DB Larco	Av. José Larco N°449	Miraflores
17	DB 28 de Julio	Av. 28 de Julio N° 1005, Interior 209 – 210	Miraflores
18	DB Salaverry	Av. General Felipe Salaverry N° 2370, Local R-06	Jesús María

Nota: Adaptado de operaciones Don Belisario 2014.

En el año 2016 la gerencia de Don Belisario decidió reestructurar la empresa tomando la decisión de cerrar los restaurantes de menor rentabilidad, durante el periodo del 2016 al 2019 cerraron 7 locales en la ciudad de Lima. En el año 2019 aperturaron un nuevo local en el centro comercial Real Plaza Puruchuco ubicado en el distrito de Ate de Lima

Metropolitana, en la actualidad al año 2020 Don Belisario cuenta con 12 restaurantes. Como se detalla a continuación:

Tabla 2

Listado de ubicaciones de locales Don Belisario 2020.

N°	Locales	Dirección	Distrito
1	DB Plaza Norte	Tomás Valle con Panamericana Norte - CC. Plaza Norte int. R107	Independencia
2	DB Pro	Av. Alfredo Mendiola 7042 Int. LCN-01	San Martín de Porres
3	DB Alcanfores	Av. Benavides 520	Miraflores
4	DB La Mar	Strip La Mar Av. Universitaria Lt. 1 Mz. D-B Local 4	San Miguel
5	DB Higuiereta	Av. Aviación 5150 (Ovalo Higuiereta)	Surco
6	DB Bellavista	Av. Oscar R. Benavides 3866	Callao
7	DB Trujillo	Av. América Oeste N° 750, Urb El Ingenio	Trujillo
8	DB Cusco	Av. de la Cultura Fracción A2 LC-213	Cusco
9	DB Piura	Av. Sánchez Cerro N° 234-239 "A" R-	Piura
10	DB Larco	Av. José Larco N°449	Miraflores
11	DB Salaverry	Av. General Felipe Salaverry N° 2370, Local R-06	Jesus María
12	DB Puruchuco	Av. Nicolás Ayllón N°4770, local R304	Ate

Nota: Adaptado de operaciones Don Belisario 2020.

1.8. Mercado objetivo

El mercado objetivo de Don Belisario son familias, ejecutivos, grupos de amigos del NSE B y C de un rango de edad 18 a 50 años que tenga el gusto del pollo a la brasa. La empresa está dirigida a las personas que quieran disfrutar de una nueva experiencia del tradicional pollo a la brasa con papas, a través de una innovadora carta como son las guarniciones que acompañan al pollo. Para llegar a su público objetivo Don Belisario cuenta con restaurantes en centros comerciales y locales en avenidas principales (Carranza, 2020).

1.9. Premios y certificaciones

En el año 2013 la Universidad Peruana de Ciencias realizó el evento de Creatividad Empresarial entregando a Don Belisario dos premios en las siguientes categorías (UPC, 2013).

- Categoría Marketing, Comercialización y Ventas: Motivo por reinventar la experiencia del pollo a la brasa, creando una historia lúdica que agregó valor y realzó el tradicional plato peruano.
- Premios especiales: Mejor mediana empresa Don Belisario.

1.10. Relación de la empresa con la sociedad

El Ministerio de Agricultura y Riego mediante la Resolución Ministerial 0441-2010-AG, decidió declarar el tercer domingo de julio, el día del pollo a la brasa con el fin de homenajear como una imagen de la gastronomía peruana y promover su consumo en el Perú y extranjero (Minagri, 2010).

El tercer domingo de julio los comensales salen a comer pollo a la brasa al restaurante de su preferencia. En este día la demanda es muy alta generando listas de espera para ingresar a las pollerías. En esta fecha el porcentaje de ventas se incrementa en un 50% de acuerdo al histórico de ventas este porcentaje se repite todos los años (Carranza, 2020).

La empresa ofrece promociones de combos de pollo a la brasa para las familias a un menor precio de la carta, la comunicación se hace desde la primera semana de julio invitando al público a asistir a Don Belisario para el día central que es el tercer domingo de julio.



Figura 6. Promoción día del pollo al brasa Don Belisario 2019. Adaptado de *Marketing Don Belisario*, 2020.

En el año 2012 la empresa Don Belisario para iniciar operaciones en su primer restaurante ubicado en el centro comercial Plaza Norte necesitó 35 empleados, luego de dar inicio a su plan de apertura de nuevos locales la empresa generó aproximadamente 800 nuevos puestos de trabajo hasta inicios del año 2015 donde logra consolidar sus 18 restaurantes Don Belisario (Ramos, 2020).

Capítulo 2: Desarrollo del perfil profesional

2.1 Descripción del área

El presente trabajo se desarrolla en el área de operaciones de Don Belisario, la cual está liderada por un Jefe de Operaciones, esta área se divide en operaciones tiendas y operaciones back office. El área de operaciones tiendas está dividida por zonas en Lima y provincias y cada una de estas se asigna un Supervisor de Operaciones. Cada restaurante tiene un Gerente de Tienda que es el responsable de la administración de esta y de cumplir con los objetivos de la empresa.

El área de operaciones back office está conformada por el equipo administrativo ubicado en las oficinas de NGR conformado por el Analista de Control Interno, Asistente de Auditoría y Asistente de Operaciones. También se encuentra el equipo de marketing en la misma oficina con el objetivo de compartir la información de ventas, operaciones y auditoría para la elaboración de informes al Gerente de Unidad sobre la situación de los restaurantes.

2.2 Descripción del puesto

En el año 2012 el puesto desempeñado fue Gerente de Tienda como parte del primer equipo de operaciones para la apertura del restaurante Don Belisario ubicado en el centro comercial Plaza Norte en el distrito de Independencia, el plan de expansión de la empresa fue inaugurar 18 locales en dos años. Se laboró tres meses en el primer restaurante como Gerente de Tienda, luego se realizó el planeamiento para la apertura del segundo restaurante Don Belisario Pro ubicado en el distrito de San Martín de Porres, seguidamente la demanda de aperturas aumentó y se desempeñó la función de liderar los proyectos de apertura de los

restaurantes desde obra civil en planos hasta el día de la marcha blanca y comenzar a vender al público.

Transcurrido un año y medio desempeñando el puesto de Gerente de Tienda, la gerencia de Don Belisario decidió cambiarme al puesto de Analista de Control Interno a mitad del año 2013, durante ese periodo se inauguraron 12 locales y restaban seis proyectos por inaugurar, las siguientes aperturas de los restaurantes ya no eran tan seguidas una de otra.

La nueva posición de Analista de Control Interno pertenecía al área de operaciones back office, trabajando directamente con el Gerente de Unidad. Después de haber terminado el proyecto de apertura de los 18 restaurantes, se debían consolidar los procesos de operación y costos con mayor detalle. El objetivo del puesto de Analista de Control Interno era controlar el costo de insumos de restaurantes, analizar los KPIs (Key Performance Indicators) de la empresa, realizar auditorías y revisar los gastos de operación con las herramientas de los sistemas informáticos SAP (Systems Applications Products) y aplicativos propios de la empresa.

2.3 Responsabilidades y funciones

Las responsabilidades y funciones del puesto de Analista de Control Interno fueron las siguientes:

- Realizar seguimiento a los inventarios de las tiendas.
- Programar inventarios de las tiendas y elaborar informes.
- Analizar los indicadores que componen el costo de venta.
- Analizar los reportes de ventas de toda la cadena de restaurantes.
- Capacitar a los Gerentes de tienda en el uso del sistema SAP en los restaurantes.

- Analizar el impacto que generaba el incremento o disminución del costo de los insumos y promociones en el costo de venta.
- Elaborar indicadores KPIs y la presentación semanal de resultados.
- Elaboración de presupuestos de ventas y gastos.
- Analizar los estados financieros mensuales.

A la fecha de elaboración de este trabajo, las funciones y responsabilidades se mantienen para el puesto de Analista de Control Interno.

2.4 Objetivo

El objetivo del puesto de Analista de Control Interno en Don Belisario es controlar los costos de alimentos & bebidas y analizar los gastos de operación de los locales a través de un plan de auditoria. Este plan debe contribuir al logro del objetivo: Controlar los costos y cumplir las proyecciones de rentabilidad en los estados financieros establecidos por la gerencia.

2.5 Evaluación del desempeño profesional

En la empresa Don Belisario realiza evaluaciones de desempeño anualmente con el objetivo de efectuar la medición del potencial de los colaboradores, identificar habilidades, actitudes, capacidades, el nivel de compromiso del trabajador y así obtener una calificación del trabajador, dichos resultados se documentan y se anexa a la carpeta del colaborador al área de Recursos Humanos.

Las evaluaciones de desempeño a los colaboradores que pertenecen al área de operaciones back office, lo realiza el Gerente de Unidad a través de una reunión con cada

colaborador de aproximadamente 30 minutos, dándole una retroalimentación de su desempeño laboral del periodo.

Las evaluaciones de desempeño a los colaboradores que trabajan en los restaurantes lo realiza el Gerente de Tienda y el Supervisor de Operaciones cada seis meses. Se hace una evaluación escrita con los temas: Pasos del servicio a la mesa, BPM, valores de la empresa y procedimientos de cocina. Por último, una retroalimentación general de desempeño del Gerente de Tienda al colaborador.

2.6 Desafíos y limitaciones

Para llevar a cabo el siguiente trabajo es necesario contar con los siguientes recursos: Disponibilidad de tiempo del Gerente de Unidad Don Belisario, disponibilidad de información financiera y de marketing.

El Gerente del año 2015 no labora en la actualidad, por consiguiente, una de las principales limitaciones es contactar al Gerente Don Belisario actual 2020, es muy importante contar con la información actualizada, ya que es propia de la empresa y es requerida para la elaboración de este trabajo.

Capítulo 3: Marco Teórico

Para la realización del presente trabajo: Implementación de un plan de revisión de costos de insumos del menú para identificar incrementos del costo de ventas de un restaurante, se realizó investigaciones de trabajos académicos, revisión sobre gestión de alimentos & bebidas de diferentes autores, así como definiciones de metodologías de trabajo propias de la empresa Don Belisario.

3.1. Investigación de trabajos

Dávila, Maldonado, Martel & Quevedo, 2017 en su tesis Plan estratégico para reflotar la empresa Don Belisario para el periodo 2017 – 2021, para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios-Executive MBA, de la Escuela de Post Grado USIL; mencionan que la auditoría interna en Don Belisario cuenta con las herramientas informáticas ERP SAP para el control de inventarios de los almacenes de sus restaurantes y el desarrollo propio de sistemas informáticos para los administradores de tiendas que permiten cuadrar los inventarios después de cada turno. Una de las conclusiones de este estudio es que estos sistemas de gestión son una ventaja competitiva.

Saravia, 2018 en sus tesis Propuesta de un sistema de control de costos de alimentos y bebidas y su incidencia en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima Metropolitana, para obtener el título profesional de Contadora Pública, de la Universidad Ricardo Palma; menciona la determinación de políticas y normas dentro del área de alimentos y bebidas teniendo como finalidad el logro de un mejor desempeño, agilizar proceso y sobre todo optimizar costos influyendo de manera positiva en la gestión del negocio. Asimismo los restaurantes no tienen controles de costos definidos, por lo cual

pueden mejorar significativamente implementando un sistema de herramientas de control de costos permanentes, en su tesis propone formas o tácticas para maximizar utilidades a través del control de costos de insumos.

Ramos, 2014 en su tesis El uso y aplicación de métodos de control de costos manejo de almacenes y gestión operativa en cinco restaurantes de categoría en el distrito de San Isidro - Lima, para obtener el grado de Maestro, de la Univerisad San Martin de Porres; menciona realizar un control efectivo de almacenes, un correcto manejo de las recetas del restaurante y un análisis diario de costos que conllevan a un mejor control de las operaciones del restaurante, de igual forma recomienda tener identificadas las mermas y rendimientos de los principales insumos para aplicarlos correctamente en las fichas de costos y para que los resultados de operación estén de acuerdo a los indicadores propuestos, otra de sus recomendaciones se centra en el personal, refiriendo que es necesario involucrarlos, ya que ellos se encuentran en contacto con la gestión de control y con los insumos del restaurante.

3.2. Teoría de autores

Palacio, J. & Theis, M. (2009), comentan en su libro capítulo 8, producción, el propósito de tener recetas estándar es asegurar la consistencia cada vez que se prepara un plato del menú sea de la misma calidad del producto final. El uso de recetas estándar ayuda a otras funciones de la operación como: Planificación de compras, previsiones, costos y fijación de precios. Las recetas estándar junto a un sistema (back office) se obtienen recetas codificadas, por lo cual ayudan a tener información para compras, pronósticos de venta, marketing y contabilidad.

Youshimatz, A. (2006), comenta en su libro la importancia de elaboración de reportes diarios de costos de alimentos & bebidas, dichos formatos se deben analizar y determinar las causas o motivos de posibles diferencias de inventarios. Asi mismo esto lleva a un resultado

de elaboración de un control en las áreas de cocinas para evitar mermas de insumos y sobrantes de preparaciones de platos. Por último, el autor recomienda revisar los sistemas computarizados del área de producción y cruzarlo con la información de los inventarios físicos para identificar posibles diferencias de stocks en las descargas del sistema.

3.3. Sistemas informáticos

Don Belisario trabaja con tres sistemas informáticos para sus operaciones.

- a) **Pixel Point:** Es uno de los principales desarrolladores de software para puntos de ventas, facturación y gestión centralizada para la industria de restaurantes y fast food en todo el mundo. Cada restaurante de Don Belisario cuenta con estos puntos de venta para ser utilizados por los mozos en la toma de pedidos y por el área de caja para el cobro de las cuentas de las mesas de clientes.



Figura 7. Puntos de venta de mozos y caja con el sistema Pixel. Adaptado de Assa ahead solutions.

- b) **SAP:** Es un sistema informático que se le relaciona con los sistemas ERP (Planificación de Recursos Empresariales), por tratarse de un sistema de información que permite gestionar las diferentes acciones de una empresa, sobre todo las que

tienen que ver con la producción, ventas, logística, inventarios, finanzas y contabilidad (SAP,2019).

- c) **Sian Tienda:** Es un programa informático propio del Holding NGR, el cual permite migrar la información del sistema Pixel (puntos de ventas) al SAP. Sian Tienda transmite la información de ventas en soles, ventas en cantidades, costos de platos, cortesías, descuentos, refrigerios y mix de ventas.

En la siguiente figura 9 se muestra el flujo del procedimiento del uso de los tres sistemas informáticos mencionados para realizar el cierre de ventas del turno del día de los restaurantes Don Belisario.



Figura 8. Procedimiento de cierre de ventas del turno del día en Don Belisario. Adaptado de Operaciones Don Belisario 2015.

- a) **Proceso 1:** Los mozos y cajeros utilizan el sistema Pixel para registrar los pedidos de los clientes y poder cobrar las cuentas de las mesas de clientes. Al finalizar el día de trabajo usualmente de noche, el Gerente de Tienda debe cuadrar las transacciones de ventas de dinero efectivo y vouchers de pago con tarjetas de crédito o débito con la venta registrada en el sistema, de esta manera cierra el proceso de ventas o contable del día en el sistema Pixel.

- b) **Proceso 2:** El Gerente de Tienda debe registrar boletas y facturas manuales en el sistema Sian Tienda en el caso que el sistema Pixel hubiese presentado fallas y no se pudo utilizar para emitir comprobantes de pago durante el día de ventas. Sí, no se utilizó dicho documento se debe registrar al sistema Sian Tienda que no se utilizó boletas y facturas manuales.

- c) **Proceso 3:** Ejecutar la opción interface de ventas e inventarios en el sistema Sian Tienda, el cual permite migrar la información del sistema Pixel al sistema SAP.

- d) **Proceso 4:** Cada restaurante cuenta con un usuario del sistema SAP y luego de haber generado el proceso tres, el Gerente de Tienda debe revisar que la información de ventas e inventarios este registrada en el SAP proveniente del sistema Pixel a través de la interface de información por el sistema Sian Tienda.

- e) **Proceso 5:** Dentro del sistema SAP hay una opción BI Analyser, la cual tiene los reportes de información de ventas e indicadores de gestión del día de ventas.

Capítulo 4: Desarrollo de la experiencia profesional

En el presente capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la empresa Don Belisario para la formulación de propuesta de implementación de un plan de revisión de costos de insumos y producción del menú para identificar los incrementos del costo de ventas de un restaurante.

4.1. Objetivo general y específico

4.1.1. Objetivo general.

Identificar el incremento en el costo de ventas del restaurante don Belisario, esta propuesta permitió establecer un control de costos de insumos y mejorar los procesos de inventarios, lo que a su vez tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

4.1.2. Objetivos específicos.

- Reconocer la metodología del control de costos de venta que aplica la empresa.
- Identificar el proceso de creación de recetas estándar de platos del menú o carta.
- Identificar errores en el proceso de interface de ventas e inventarios.
- Analizar las variaciones a los costos de insumos más representativos del costo de venta de la empresa.

4.2. Problema o reto presentado

El área de marketing de Don Belisario en el mes de mayo del año 2015 implementó una nueva versión de la carta del menú para todos los restaurantes con nuevos productos. El objetivo fue captar nuevos clientes con nuevos platos de la carta e incrementar el número de

transacciones, por consiguiente las ventas se incrementaron. Al terminar el mes se analizaron las cifras del costo de ventas en el sistema SAP y se observó un incremento de 1.5% en el costo de receta teórico respecto al mes anterior de una venta mensual de S/ 4 millones; a continuación, se muestra en la figura 10 el incremento en porcentajes.

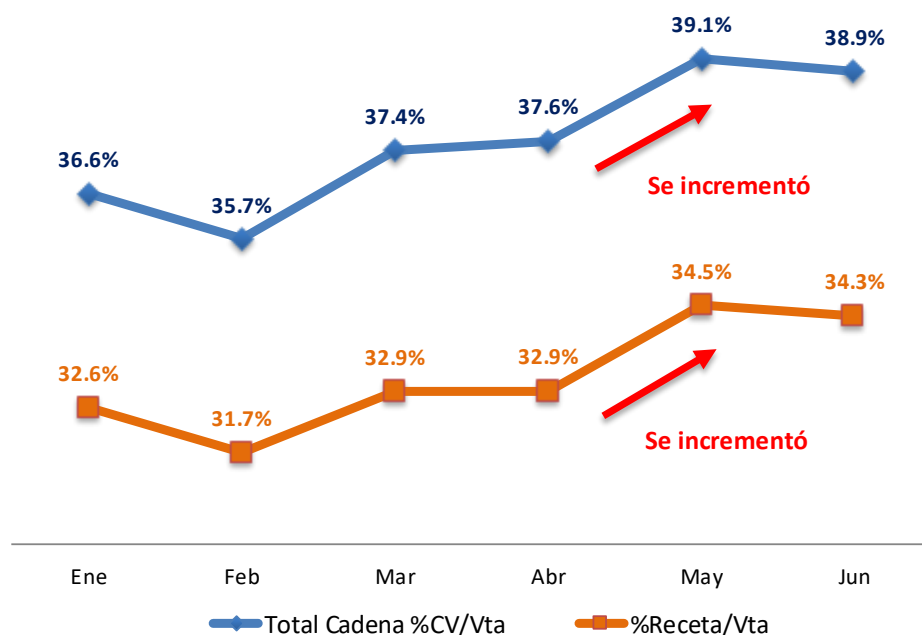


Figura 9. Evolución del costo de receta teórico vs costo de venta de enero a junio del 2015.

La gerencia de Don Belisario después de ver el gráfico del incremento del costo de venta realizó una reunión con los equipos de operaciones y marketing para mostrar la situación de la empresa que presentaba una pérdida del margen de S/55,000 aproximadamente. El Gerente de Unidad encargó al Analista de Control Interno realizar un análisis a profundidad e identificar los motivos del incremento de los puntos porcentuales y proponer un plan de acción.

4.2.1 Metodología del costo de venta en Don Belisario.

La empresa Don Belisario trabaja con su metodología del control de costos de venta (Ramos, 2020).

4.2.1.1. Costo de receta teórico.

- a) **Costos de insumos teóricos:** Son los costos de insumos del proveedor de las órdenes de compras por la adquisición de insumos al almacén general de Don Belisario.
- b) **Costo de receta teórico:** Es la receta estándar con todos los alimentos (cantidades y costos) que se necesita para elaborar un plato, por consiguiente cada plato elaborado del menú tiene una receta estándar costeadada utilizando los costos de insumos teóricos.
- c) **Cantidad vendida:** Son las cantidades de platos vendidos en los restaurantes.

A continuacion, se muestra la figura 10 la composición del costo de receta teórico.



Figura 10. Composición del costo de receta teórico.

4.2.1.2. Costo de receta SAP.

- a) **Costo de insumos SAP:** Las órdenes de compras de insumos se registran al sistema SAP como parte del proceso contable de pago a los proveedores. Los restaurantes de

Lima y provincias tienen diferentes proveedores (verduras y frutas), por lo cual los costos de alimentos y bebidas se promedian en el sistema SAP y se obtiene un costo promedio ponderado. Este costo obtenido se utiliza para la valorización de almacenes.

b) Costo de receta SAP: Es la receta estándar en el sistema SAP con todos los alimentos (cantidades y costos) que se necesita para elaborar un plato, por consiguiente cada plato elaborado del menú tiene una receta estándar costeadada utilizando los costos de insumos SAP.

c) Cantidad vendida: Son las cantidades de platos que se venden en los restaurantes.

A continuacion, se muestra la figura 11 la composición del costo de receta SAP.



Figura 11. Composición del costo receta SAP.

4.2.1.2. Costo de venta tiendas.

Don Belisario maneja el siguiente proceso contable y financiero para el cálculo del costo de venta tiendas y costo de venta contable.

- a) **Costo de Receta SAP:** Es la receta estándar del sistema SAP con todos los alimentos (cantidades y costos) que se necesita para elaborar un plato, por consiguiente cada plato elaborado del menú tiene una receta estándar costeadada utilizando los costos de insumos SAP. Cada restaurante tiene su almacén en físico y valorizado en el sistema SAP, al momento de realizar el proceso de cierre de ventas del día, a través de la interface el sistema descarga automaticamente las cantidades de insumos utilizadas de las recetas SAP para la preparación de platos del almacén valorizado del SAP, así restando las cantidades de insumos de kardex del sistema.
- b) **STI:** Son las descargas manuales de cantidades de insumos utilizados en la preparación de platos que no estan considerados en las recetas SAP, al final de cada turno el Gerente de Tienda realiza estos registros en SAP. Ejemplo: Sorbetes, sachets de ketchup, sachets de mostaza, aji, azucar, servilletas, etc.
- c) **Rancho:** Son las descargas manuales de cantidades de refrigerios del personal que trabaja en el restaurante registrado por el Gerente de Tienda en el sistema SAP. Ejemplo: Refrigerio ¼ de pollo a la brasa con papas, arroz y refresco.
- d) **Ajuste de auditoria:** Son los inventarios programados o inopinados realizados por Control Interno o la Sub Gerencia de Auditoria NGR a los almacenes de los restaurantes para identificar si hay diferencias tanto en sobrantes o faltantes de los insumos de los almacenes (perecibles y no perecibles). Sí, se identifican faltantes en los almacenes, el auditor genera un asiento en el sistema SAP para ingresar los faltantes y el costo de venta se incrementa. Por otro lado, caso contrario si se identifica sobrantes en los almacenes, el auditor genera un asiento en el sistema SAP

para restar los sobrantes y el costo de ventas disminuye. Los resultados de las auditorías en los restaurantes son responsabilidad y gestión del Gerente de Tienda.

A continuación, se muestra la figura 12 la composición del costo de venta de tiendas y el costo de venta contable.

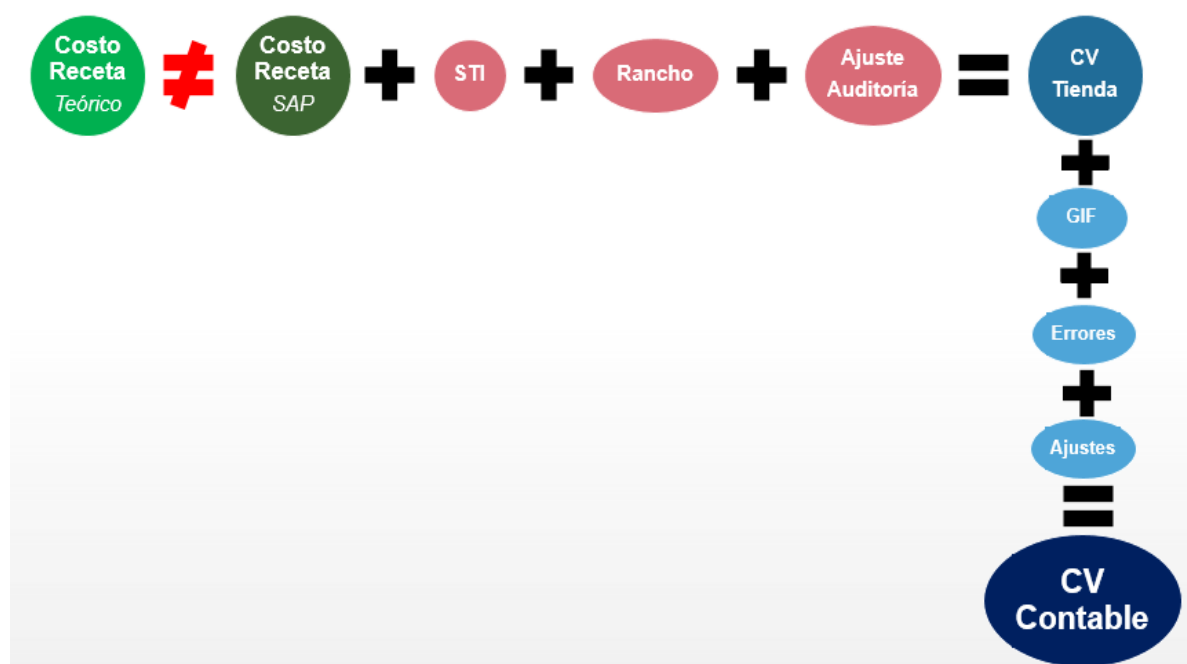


Figura 12. Composición del costo de venta tiendas y costo de venta contable.

Luego del cálculo del costo de venta de tiendas en SAP, el área de Contabilidad realiza ajustes en adiciones o deducciones del ejercicio del mes y obtiene el costo de venta contable final, esta cifra final es parte de información de los estados financieros de la empresa.

4.3. Metodología utilizada

La metodología utilizada comprendió dos partes: Primero fue realizar trabajo en las oficinas administrativas para descargar la información de los sistemas informáticos, elaborar

los cuadros para ser analizados. También se realizaron reuniones con los jefes de las áreas involucradas en el proceso de creación de recetas en los sistemas informáticos e informar al Gerente de Unidad los avances del plan de trabajo.

La segunda metodología fue realizar trabajos de inventarios de almacenes en los restaurantes, analizar el kardex de inventario y realizar capacitaciones al personal de producción, para estas actividades se contó con la ayuda del Gerente de Tienda y el personal de cocina.

4.4. Solución planteada

Se planteó el plan de revisión de costos de insumos del menú para identificar incrementos del costo de ventas, con un tiempo estimado de 30 días de trabajo a través de ocho etapas planteadas.

- 1) Actualización y revisión de información de los sistemas.
- 2) Revisión de recetas estándar de marketing.
- 3) Revisión de recetas en Pixel.
- 4) Revisión de recetas en SAP.
- 5) Inventarios y análisis de interfaces de insumos en el restaurante.
- 6) Revisión de interface de recetas en los sistemas.
- 7) Revisión de costos de insumos.
- 8) Capacitación al personal del restaurante.

4.4.1 Actualización y revisión de información de los sistemas.

Se comunicó al área de Sistemas para que revisen posibles errores de interface de descargas de ventas e inventarios en los sistemas Pixel, Sian Tiendas y SAP. Después de la

revisión el área de Sistemas reportó que no había problemas y todas las interfaces estaban descargadas correctamente, por lo tanto las cifras de costos del sistema SAP eran reales. Luego se descargó la información de los sistemas y se construyó una base de datos para realizar un análisis a mayor detalle de las variables de costos, por consiguiente, se elaboraron los informes de: Costo de venta diario, costo de venta semanal, costo de venta por canales de venta y costo de venta por Supervisor de Operaciones.

4.4.2. Revisión de recetas estándar de marketing.

El área de marketing de Don Belisario es la encargada de elaborar la carta del menú en los siguientes aspectos:

- Diseño de la carta (fotos de platos, tipo de letra y descripciones de platos).
- Estructura de la carta (entradas, ensaladas, fondos, postres, etc.)
- Agregar o retirar platos a la carta.
- Realizar el costeo de recetas de platos.
- Fijar los precios de venta al público de los platos.

El Jefe de Marketing de Don Belisario es el encargado de realizar los costeos de los platos de nuevos y actuales de la carta, de esta manera se analizaron los costos y los márgenes de contribución de los productos.

A continuación, la tabla 3 muestra un ejemplo de una receta de un plato costeoado por el área de Marketing.

Tabla 3

Ejemplo de receta estándar del área de Marketing.

1/4 de pollo para llevar			
Precio de Promo	S/.17.90		
Precio Regular	S/.19.80		
Descuento	-9.60%		
CV % Receta promo	46.60%		
CV % Total	42.14%		

Productos	Cantidad		
1/4 de pollo+papas+enscoc	1	S/.4.26	S/.15.90
Caja mediana	1	S/.0.39	-
Envase de plast 1/2 lt.	1	S/.0.31	-
Pack de salsas y servilleta	1	S/.0.79	-
Caja chica	1	S/.0.25	-
Pepsi 500ml	1	S/.0.74	S/.3.90
Papel poligrasa chico	1	S/.0.04	-
	Total	S/.6.78	S/.19.80

Nota: Adaptado de Marketing Don Belisario 2015.

El proceso de creación de una receta de un plato comienza por el área de Marketing haga el costeo en excel y luego lo envíe al área de Sistemas para que puedan crear la receta en el sistema Pixel.

Se realizó una revisión al proceso de creación de recetas de platos y se observó lo siguiente:

- La plantilla excel para calcular el costo de recetas de platos no se tenía un formato estándar, no tenía fórmulas de excel y no se utilizaban las unidades de medida base (kilo, litros, unidades y atados) para los cálculos.
- Los platos costeados en las plantillas de recetas eran calculados con los costos de insumos de las órdenes de compra de los proveedores, lo cual no era lo correcto ya

que se debió calcular con el costo de insumos SAP, debido a que estos costos son utilizados en el sistema SAP en las interfaces.

Se realizó una reunión con el área de Marketing y se le mostró las observaciones de la revisión, las cuales fueron levantadas en los plazos estimados.

4.4.3. Revisión de recetas en Pixel.

El área de Sistemas recibe las solicitudes de creación de recetas del área de Marketing, por lo cual la persona de Sistemas procede a crear las recetas de los platos (tipo de insumo y cantidades de insumos) y codifica con una serie de números según los parámetros del sistema Pixel. También crea el botón del plato que aparecerá en la pantalla del sistema Pixel en los restaurantes, con lo cual los mozos pueden tomar los pedidos a los comensales y realizar el proceso de facturación de las transacciones.

A continuación, la tabla 4 muestra ejemplos de recetas codificadas en el sistema Pixel.

Tabla 4

Ejemplos de recetas codificadas en el sistema Pixel.

Código	Texto Pixel de platos
400023	Ensaladita cocida P/ plato
400025	Papas P/ plato 220
400256	Pollo brasa DB
942861	Anticucho de corazón
942969	DB - Piqueo sabrosón
942831	Ensalada cocida
942832	Ensalada Cesar
942833	DB - 7up vaso
942834	DB - Pepsi vaso

942835	DB - Pisco sour
942836	DB - Algarrobina
942837	DB - Cerveza Pilsen
942838	DB - Chicha sour
942839	DB - Chilcano clásico
942841	DB - Daiquiri de fresa

Nota: Adaptado de Marketing Don Belisario 2015.

Se realizó una revisión al proceso de creación de recetas de platos de la carta menú en el sistema Pixel, se observó lo siguiente:

- Se identificaron algunas recetas registradas por el área de Sistemas con errores de cantidades de insumos respecto a la información recibida por el área de Marketing.
- En las recetas enviadas por el área de Marketing, los insumos no estaban codificados con su código SAP del almacén. Por lo que, al momento que Sistemas creaba las recetas, se elegían los insumos por su descripción y algunos de estos estaban discontinuados y no generaban la interface correcta de inventarios en los sistemas informáticos de Don Belisario. A continuación, se detalla un ejemplo:

Tabla 5

Receta de anticucho de corazón.

Receta: 942861 – Anticucho de corazón	
Insumos:	Observaciones:
201882 – Anticucho marinado DB (PQTx20UNDX0.25KG)	(√) Insumo actual y correcto.
201800 – Anticucho entero DB (1KG)	(X) Insumos discontinuado de anterior presentación.

Nota: Elaboración propia.

Se realizó una reunión con el área de Marketing y Sistemas en la que se les mostró las observaciones, estas fueron levantadas en los plazos estimados.

4.4.4. Revisión de recetas en SAP.

El área de Desarrollo de nuevos productos continúa el proceso de creación de recetas, registrando los insumos y cantidades de cada plato de la carta al sistema SAP a través de la receta codificada anteriormente por el área de Sistemas.

A continuación, la tabla 6 muestra un ejemplo de una receta creada en el sistema SAP.

Tabla 6

Ejemplo de receta creada en sistema SAP.

Material	Descripción del material	Cantidad base	UMB	Componente	Componente de lista de materiales	Cantidad	UM	PrMedioVar	Costo S/
942861	Anticuchos de Corazón	1	UN	100032	Rocoto con tropezones (PQTX20UNX0.25KG)	0.040	KG	19.17	0.77
		1	UN	201882	Anticucho marinado DB (PQTX20UNX1.05KG)	0.210	KG	17.62	3.70
		1	UN	200511	Choclo en rodajas (PQT X 4UN X 2.5 KG)	0.130	KG	7.50	0.98
		1	UN	200550	Aceite envasado fritura (UN X 20 L)	0.028	L	4.06	0.11
		1	UN	200527	Papas pre fritas en rodajas (PQTX10UNX2.5KG)	0.070	KG	5.30	0.37
		1	UN	201914	Palitos de bambu(PQT X 100 UN)	2.000	UN	0.01	0.02

Nota: Adaptado de Marketing Don Belisario 2015.

Se realizó una revisión al proceso de creación de recetas de platos de la carta menú en el sistema SAP y se observó lo siguiente:

- Algunas recetas creadas con errores de registro por el área de Sistemas, la persona del área de Desarrollo arrastraba el mismo error en la digitación al momento de crear la

receta en el sistema SAP. Por lo cual generaba una descarga incorrecta de cantidades de insumos al momento de realizar la interface.

- Se identificaron algunas recetas de platos que sólo tenían recetas creadas en el sistema Pixel, no contaban con receta en el sistema SAP. Por lo que el plato tenía botón creado para utilizar en el punto de venta Pixel en el restaurante, pero al momento de realizar las interfaces de inventarios no descargaban los insumos de esos platos por no tener creado una receta en SAP.

Se realizó una reunión con el área de Desarrollo de nuevos productos y Marketing mostrándoles las observaciones, estas fueron levantadas en los plazos estimados.

4.4.5. Inventarios y análisis de interfaces de insumos en el restaurante.

Luego de realizar las revisiones de recetas en sus diferentes etapas de creación, se eligió el restaurante Don Belisario 28 de Julio en el distrito de Miraflores por: la cercanía a las oficinas administrativas, restaurante categorizado pequeño por su capacidad en número de clientes comparado con los demás locales y por tener un pico de ventas no muy marcado durante la hora del almuerzo. Por los motivos mencionados se pudo realizar las siguientes actividades junto con el Gerente de tienda del restaurante.

- Se inició las actividades a las 9:00 AM con la revisión del stock inicial de insumos del día en el almacén y revisando el reporte del kardex las diferencias de inventario reportadas, identificados por el Gerente de Tienda.
- Las diferencias de inventario de cantidades tanto en sobrantes y faltantes reportado por el Gerente de Tienda se realizó un ajuste de inventario en el sistema SAP. De esta

manera, el kardex del almacén no presentaría diferencias de cantidades y se pudo realizar los análisis respectivos según las nuevas descargas del sistema.

- Se inició el horario de atención al público y se observó que el personal de cocina no cumplía con servir las porciones establecidas en las recetas, no utilizaba los utensilios adecuados para porcionar los ingredientes, por ejemplo: No utilizaban la cuchara porcionadora de papas fritas para un plato personal y usaban el cucharón de papas familiar para servir todos los platos, por lo que el cocinero servía las papas fritas a su criterio visual y no preparaba los platos según los gramajes correctos de la receta estándar. También se observó que en el mise en place los cocineros mermaban muchas verduras, por lo cual los ratios de rendimiento variaban.
- Al cierre del primer turno de almuerzo a las 3 PM. Se cerró el turno de venta en el sistema Pixel de las cajas, luego se ejecutó la interface de las ventas e inventarios para descargar los insumos utilizados durante el turno del almuerzo. Se descargó un reporte del sistema SAP de todos los insumos utilizados durante el turno. Seguidamente se hizo un conteo físico a los insumos del almacén y a los insumos en los puestos de trabajo. Con toda esta información se hizo el siguiente análisis: Se solicitó al Gerente de Tienda su reporte de stock inicial del día de insumos, a dicho número se le resto el conteo físico realizado después de terminar el turno de almuerzo, por lo cual la diferencia debería coincidir con el reporte SAP de insumos utilizados del turno. Se analizó el resultado obtenido que arrojó diferencias en los inventarios por tanto los reportes no cuadraban.
- Se exportó el reporte mix de ventas del sistema Pixel, en el cual muestra todos productos vendidos durante el turno (entradas, fondos, postres y bebidas) este informe se cruzó con el reporte SAP de insumos utilizados durante el turno. De esta manera se

identificaron productos vendidos sin recetas en SAP y recetas con gramajes de insumos incorrectos.

- Se realizó la revisión de inventarios en el restaurante durante una semana, identificando errores en las interfaces de descargas de inventarios y corrigiendo cantidades incorrectas de gramaje en los insumos de las recetas. Estas observaciones se identificaron y se corrigieron en los sistemas Pixel y SAP con el apoyo de las áreas de Marketing y Desarrollo de nuevos productos.

4.4.6. Revisión de interface de recetas en los sistemas.

Después de realizar los inventarios, analizar reportes del kardex de almacén y rectificar los errores encontrados en las recetas, se realizó una revisión al proceso de interface de las recetas en los sistemas Pixel, Sian Tienda y SAP del restaurante Don Belisario 28 de Julio.

- a) Primero se comenzó exportando el reporte del mix de venta del sistema Pixel, este informe muestra los platos vendidos, la categoría de productos, cantidad de platos vendidos, venta en soles de los platos y porcentaje de participación de los platos sobre la venta del turno o día. Veamos a continuación, la tabla 7 un ejemplo del reporte de mix de venta.

Tabla 7

Mix de venta de un turno del restaurante.

Categoría	Código	Producto venta	Precio	Precio venta	Cantidad	% cant.	Venta neta	% Venta neta
DB- Especialidades de Pollo	2146450441	DB - CORDON BLEU	S/.19.51	S/.23.90	7.0	0.37	S/.136.57	0.49
	2146441701	DB - ARROCITO LA CACEROLA	S/.0.00	S/.0.00	1.0		S/.0.00	0.0
	2146441698	DB - CHOCLO CRIOLLAZO PERS	S/.0.00	S/.0.00	1.0		S/.0.00	0.0
	2146450441	DB - CORDON BLEU	S/.19.51	S/.23.90	7.0		S/.136.57	0.49
	2146441700	DB - PAPAS DEL CAPORAL PERS	S/.0.00	S/.0.00	2.0		S/.0.00	0.0
	2146450511	DB - PAPAS FRITAS 1/4 PB	S/.0.00	S/.0.00	3.0		S/.0.00	0.0
	2146450447	DB - FILETE TRADICION	S/.16.25	S/.19.90	15.0	0.80	S/.243.68	0.87
	2146441701	DB - ARROCITO LA CACEROLA	S/.0.00	S/.0.00	2.0		S/.0.00	0.0
	2146441698	DB - CHOCLO CRIOLLAZO PERS	S/.0.00	S/.0.00	1.0		S/.0.00	0.0
	2146450447	DB - FILETE TRADICION	S/.16.25	S/.19.90	15.0		S/.243.68	0.87
	2146441700	DB - PAPAS DEL CAPORAL PERS	S/.0.00	S/.0.00	3.0		S/.0.00	0.0
	2146450511	DB - PAPAS FRITAS 1/4 PB	S/.0.00	S/.0.00	7.0		S/.0.00	0.0
	2146451173	DB - PURE DE PAPA TUMBAY PERS	S/.0.00	S/.0.00	2.0		S/.0.00	0.0
	2146447428	ENSDITA COCIDA	S/.0.00	S/.0.00	7.0		S/.0.00	0.0
	2146447427	ENSDITA FRESCA	S/.0.00	S/.0.00	8.0		S/.0.00	0.0
	2146450456	DB - POLLO PARRILLERO	S/.16.25	S/.19.90	24.0	1.28	S/.389.88	1.39
	2146441701	DB - ARROCITO LA CACEROLA	S/.0.00	S/.0.00	5.0		S/.0.00	0.0
	2146441699	DB - CHOCLITO CAPRESSE PERS	S/.0.00	S/.0.00	3.0		S/.0.00	0.0
	2146441698	DB - CHOCLO CRIOLLAZO PERS	S/.0.00	S/.0.00	1.0		S/.0.00	0.0
	2146441700	DB - PAPAS DEL CAPORAL PERS	S/.0.00	S/.0.00	5.0		S/.0.00	0.0
	2146450511	DB - PAPAS FRITAS 1/4 PB	S/.0.00	S/.0.00	8.0		S/.0.00	0.0
	2146450456	DB - POLLO PARRILLERO	S/.16.25	S/.19.90	24.0		S/.389.88	1.39
	2146451173	DB - PURE DE PAPA TUMBAY PERS	S/.0.00	S/.0.00	2.0		S/.0.00	0.0
	2146447428	ENSDITA COCIDA	S/.0.00	S/.0.00	8.0		S/.0.00	0.0
	2146447427	ENSDITA FRESCA	S/.0.00	S/.0.00	16.0		S/.0.00	0.0

Nota: Adaptado de Marketing Don Belisario 2015.

La empresa Don Belisario ofrece a sus clientes la opción de elegir una guarnición (papas fritas, papas caporal, arrocito a la cacerola, choclo criollazo, choclito capresse y puré de papas) para acompañar el plato junto a la proteína (pollo brasa, filetes y carnes). Se analizaron las opciones de elección de guarniciones y se identificó en el sistema Pixel si funcionaban correctamente, pero en el sistema SAP las recetas no guardaban relación y algunas se duplicaban generando un doble costo de descarga.

b) Segundo se realizó un análisis a las recetas en cada etapa del proceso de interface en los sistemas informáticos. A continuación, un ejemplo en la tabla 8 de la receta del anticucho de corazón.

Tabla 8

Receta creada en Pixel de anticucho de corazón.

Material	Texto Pixel
942861	Anticucho de corazón

Nota: Adaptado de Marketing Don Belisario 2015.

La tabla 8 muestra el código del material creado en el sistema Pixel y su descripción del plato de entrada anticucho de corazón.

A continuación, se continúa el ejemplo en la tabla 9 la receta del anticucho de corazón en el reporte del mix de venta en el sistema Pixel.

Tabla 9

Receta de anticucho de corazón en el reporte mix de venta.

Categoría	Código	Producto venta	Precio	Precio venta	Cantidad	% cant.	Venta neta	% Venta neta
DB-Entradas y Piqueos	21942861	Anticucho de corazón	S/.13.80	S/.16.90	46.0	0.50	S/.634.62	0.45

Nota: Adaptado de Marketing Don Belisario 2015.

Por último, se continúa con el ejemplo de la tabla 10 la receta del anticucho de corazón, se hizo un cruce de información a través de una fórmula excel “buscarv” entre las recetas Pixel, el reporte del mix de venta y la receta SAP. Durante esta revisión se identificaron recetas que de sistema a sistema no tenían la misma información, lo que originaba que el sistema no descargaba correctamente los insumos.

Tabla 10

Cruce de información de recetas del anticucho de corazón.

Cruce con mix de venta	Material	Descripción del material	Cantidad base	UMB	Componente	Componente de lista de materiales	Cantidad	UM
942861	942861	Anticucho de corazón	1	UN	100032	Rocoto con tropezones (PQTX20UNX0.25KG)	0.040	KG
			1	UN	201882	Anticucho marinado DB (PQTX20UNX1.05KG)	0.210	KG
			1	UN	200511	Choclo en rodajas (PQT X 4UN X 2.5 KG)	0.130	KG
			1	UN	200550	Aceite envasado fritura (UN X 20 L)	0.028	L
			1	UN	200527	Papas pre fritas en rodajas (PQTX10UNX2.5KG)	0.070	KG
			1	UN	201914	Palitos de bambu(PQT X 100 UN)	2.000	UN

Nota: Adaptado de Operaciones Don Belisario 2015.

4.4.7. Revisión de costos de insumos.

La empresa Don Belisario dentro de la estructura de estados de resultados, los costos de insumos para la preparación de los platos representan el mayor desembolso de dinero en la operación. Por lo que se descargó del sistema SAP una data de costos de insumos y se realizó un análisis top 15 de los insumos más representativos, como se muestra en la tabla 11 a continuación.

Tabla 11.

Top 15 de insumos del costo de venta.

Insumos	Costo unitario promedio	Participación sobre el costo de venta
Pollo brasa DB 144	S/.9.98	32.19%
Papa S0049 (cja x 13.61 kg)	S/.3.96	6.76%
Papa amarilla tumbay (cja x 10 kg)	S/.4.35	4.00%
Pechuga corte mariposa x 200 gr (x bls)	S/.27.67	3.51%
Camote congelado (cja x 6.38 kg)	S/.8.08	3.25%
Ají belisario (x kg)	S/.6.30	2.27%
Aceite envasado (lata x 18 lt)	S/.4.00	2.09%

Choclo sancochado congelado (cja x 15 kg)	S/.6.47	2.04%
Anticucho marinado DB (Bls x 1.05 kg)	S/.17.03	1.97%
Mayonesa de la casa DB (bls x 1 kg)	S/.5.44	1.80%
Concentrado de chicha morada (cja x 10 L)	S/.5.38	1.74%
Palta (x kg)	S/.7.38	1.46%
Pisco 4 gallos x 2 litros (x bot)	S/.37.92	1.43%
Queso mozzarella en hebras (bls x 3kg)	S/.21.07	1.26%
Bife angosto 250gr x und (pqt x 10 und)	S/.9.37	1.02%

Nota: Adaptado de Operaciones Don Belisario 2015.

El almacén general de Don Belisario tiene un kardex maestro de aproximadamente 500 códigos de insumos perecibles y no perecibles (alimentos, uniformes, útiles de limpieza, útiles de escritorio y menaje) para abastecer a todos los restaurantes, la tabla 11 muestra los 15 códigos más representativos, lo demás códigos tienen una participación menor al 1% sobre el costo de venta no siendo representativos.

Se puede ver en la tabla 11, el pollo brasa DB 144 es el insumo principal con 32.19% debido a que Don Belisario es un polleria. Segundo la papa S0049 representa un 6.76% sobre el costo de venta por ser el principal acompañamiento en los platos de todas las categorías. Tercero la papa amarilla tumbay representa un 4% sobre el costo de venta siendo el segundo acompañamiento en los platos solicitados por los clientes.

Se realizó una gráfica de tendencia mensual de costos a los insumos de pollo brasa DB 144 y papa S00049, como se muestra en la figura 13.

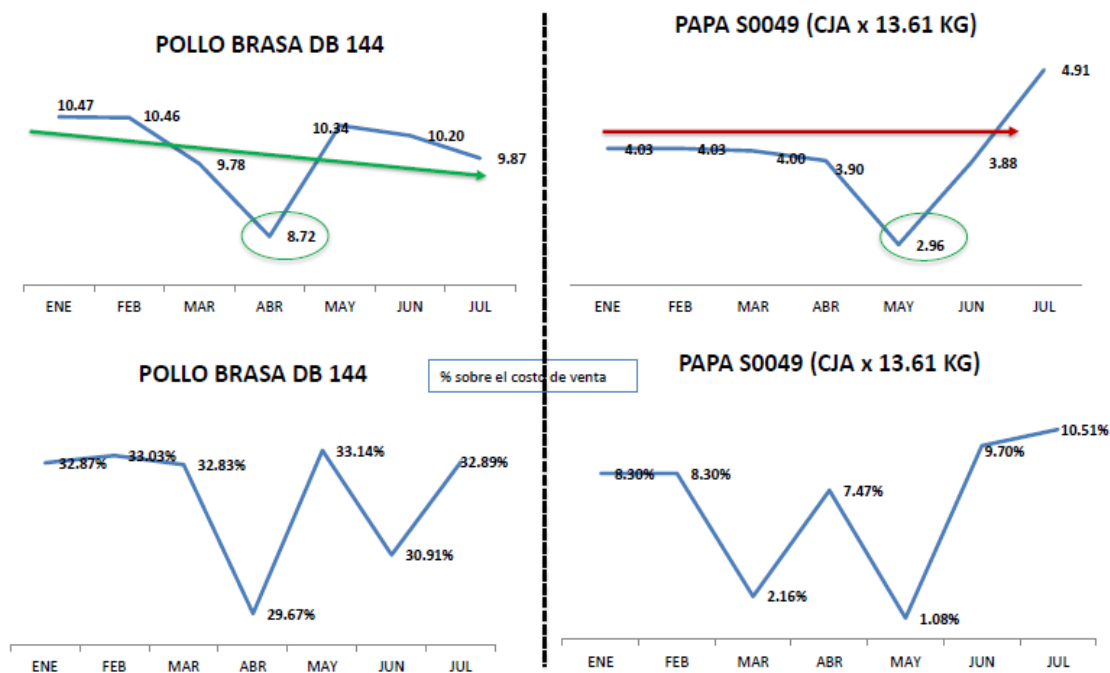


Figura 13. Análisis de tendencia de costos pollo brasa y papa S0049.

- El insumo de pollo brasa DB 144 (1.44Kg) tuvo una caída del costo en los meses de marzo y abril por una bonificación del proveedor y notas de crédito las cuales afectaron el costo promedio de todos los restaurantes. Luego en el mes de mayo se incrementa el precio a S/10.34 siendo este su costo real, esta variación al ser el insumo con mayor participación incrementó el costo de venta.
- El insumo de papa S00049, en el mes de mayo tuvo una caída del costo casi de un sol, por temas contables de registro. Luego en el mes de junio y julio se incrementó el costo de la papa, debido a que los gastos de importación se incrementaron. Este insumo es marca Lamb Weston de procedencia del país de Estados Unidos.

Se realizó una gráfica de tendencia mensual de costos a los insumos de pechuga corte mariposa y papa amarilla tumbay, como se muestra en la figura 14.

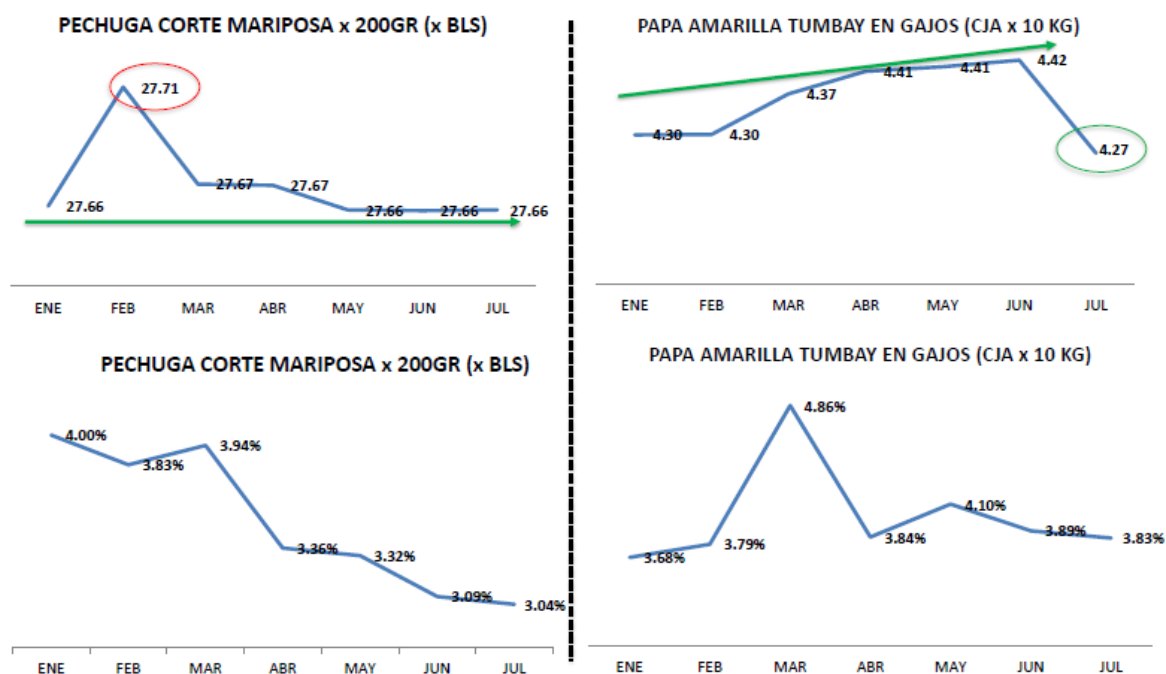


Figura 14. Análisis de tendencia de costos de pechuga y papa tumbay.

- El insumo de pechuga corte mariposa se analizó la tendencia de su costo y se mantuvo en S/ 27.66, por lo cual no generó una variación e impacto en el costo de venta.
- El insumo de papa tumbay tuvo una ligera caída del costo en S/0.15 por kilo en el mes de julio.

Se identificaron errores de digitación en las unidades de medida de las órdenes de compra al sistema SAP en algunos insumos, al momento de registrar modificó y elevó el costo promedio de insumos, originando distorsiones del costo de venta de la empresa. Asimismo estos errores eran detectados por el área de Contabilidad dos meses después de haber pagado las facturas a los proveedores.

4.4.8. Capacitación al personal del restaurante.

Durante la revisión de recetas de platos y toma de inventarios en los almacenes del local de Don Belisario 28 de Julio, se observó que el personal de cocina preparaba los platos de acuerdo a su criterio, sin utilizar los estándares de porcionamiento de las recetas, por lo que como plan de acción, se coordinó junto al Chef de Don Belisario brindar una capacitación al personal de producción, se realizó lo siguiente:

- Se coordinó con el Jefe de Operaciones, Supervisor de Operaciones, Gerentes de Tienda y Chef para que el personal asista a la capacitación a las 9:00 AM antes de la hora apertura 12:00 PM del restaurante.
- El objetivo de la capacitación fue reforzar la preparación de platos del recetario master con la finalidad que sigan las recetas estándar en cuanto a gramaje, procesos y cocción de los alimentos, así mismo se reforzaron las BPM (buenas prácticas de manufactura). También los procesos de inventarios en los almacenes, registro de mermas durante la preparación y puestos operativos. Por último, mejorar la comunicación con el Gerente de Tienda.

- Se entregó a cada uno de los cocineros separatas de estudio con las recetas de los platos y procedimientos de trabajo en la cocina para que sea estudiado.
- Terminado los dias de capacitaciones, se realizó una evaluación al personal de cocina con todos los temas expuestos en la capacitación.
- Se entregó al Gerente de Tienda nuevos utensilios de cocina para porcionar y preparación de alimentos como: tapers, cucharas, balanza gramera, cuchara porcionadora, bowls y tazas medidoras.
- Se elaboró un cronograma de trabajo replicar la capacitación al personal en todos los restaurantes y mejorar los procesos del área de producción.
- El área de operaciones implementó una nueva posición de un entrenador de producción, para que trabaje junto al Chef, en realizar visitas inopinadas a los restaurantes con el objetivo que los cocineros cumplan los procesos de preparación de platos. Después de cada visita el Chef debe realizar un informe con una nota sobre la visita, esta calificación forma parte de evaluación de gestión del BSC (Balanced Scorecard) del Gerente de Tienda.
- El área de marketing contrató los servicios de una empresa dedicada a realizar visitas de cliente misterioso, de esta manera la persona externa a la empresa evaluaba los tiempos de servicio, atención del mozo, sabor de los alimentos, temperatura y presentacion. Luego la empresa externa enviaba el informe de la visita al Gerente de Unidad, Jefe de Marketing, Supervisores, Chef y Gerente de Tienda.

Las capacitaciones y las visitas inopinadas a los restaurantes, se obtuvieron buenos resultados, estos se vieron reflejados en los inventarios semanales sin diferencias y redujeron las quejas de los clientes por producto.

4.5. Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos después de 45 días de trabajo fueron positivos. Se logró identificar las causas del incremento del costo de insumos, se ejecutó un plan de acción en cada etapa revisada y se logró disminuir el porcentaje del costo de venta obteniendo las cifras reales. La figura 15 muestra la evolución del costo receta SAP y costo de venta al inicio y final del trabajo.

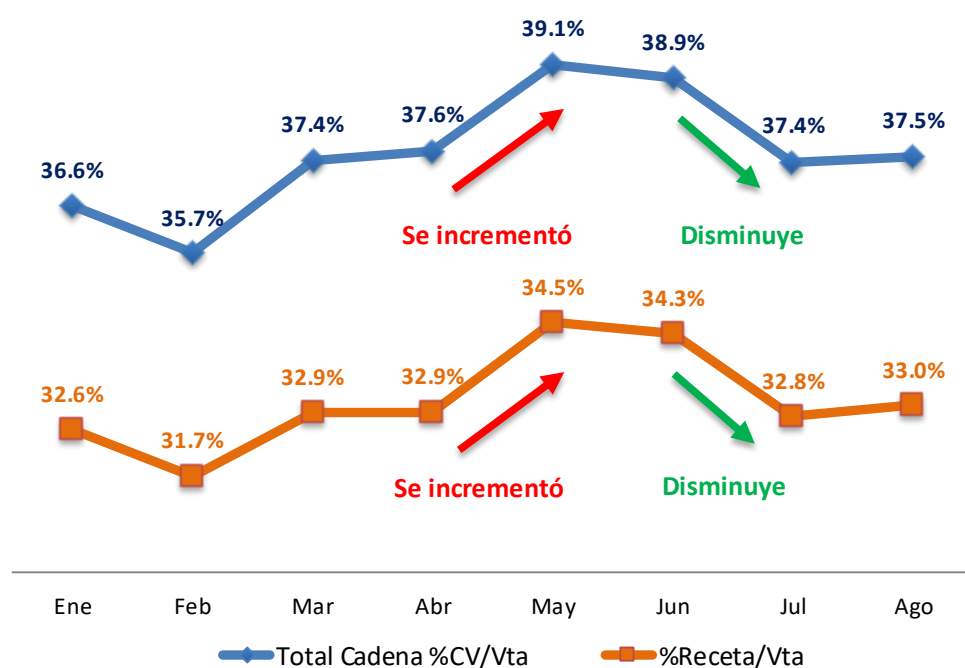


Figura 15. Evolución del costo de receta teórico vs costo de venta de enero a agosto 2015.

Como se muestra en la figura 15, en el mes de mayo se incrementaron los porcentajes de costos en un 1.5% respecto a abril, se realizó el plan de trabajo desarrollado en este documento de suficiencia profesional. Por consiguiente, el mes de julio los costos disminuyeron en un 1.5% y sincerando las cifras contables en los estados de resultado. La

venta promedio mensual es S/4, 000,000, el ratio de 1.5% representó S/60,000 de aumento en la utilidad para la empresa.

La empresa Don Belisario cuenta con una metodología de costos de venta propia, la cual está estructurada en los procesos contables, de sistemas informáticos (Pixel, Sian Tiendas y SAP) y en los procesos de inventarios en los restaurantes. Sin embargo, no había una estructura de metodología de costos con ratios de porcentajes para cumplir y para lograr los objetivos de rentabilidad por gerencia. Por consiguiente, se planteó al Gerente de Unidad una estructura ideal con porcentaje de los componentes del costo de venta para los restaurantes, la cual se debía cumplir a través de la gestión de los Gerentes de Tienda y Supervisores de Operaciones. La posición de Analista de Control Interno hizo seguimiento a las cifras de costos, análisis a los ratios y comunicar las cifras en las reuniones semanales de operaciones. De esta manera con la estructura planteada era posible analizar las variaciones y con el plan de revisión de costos se identificó en que parte del proceso se originaban distorsiones a los costos de insumos, por lo cual se ejecutaba un plan de acción inmediato para corregir y evitar pérdidas de dinero.

A continuación, la figura 16 muestra la estructura de costos de ventas con ratios.

Gestión del Inventario

Puesto operativo	01 09	02 09	03 09	04 09	05 09
BAR	✓	✓	✓	✓	✓
BRASA	✓	✓	✓	✓	✓
ENSALADAS	✓	✓	✓	✓	✓
FRITURAS	✓	✓	✓	✓	✓
PARRILLA	✓	✓	✓	✓	✓
PLANCHA	✓	✓	✓	✓	✓
POSTRES	✓	✓	✓	✓	✓
	100	100	100	100	100

Cuadres Diarios



Figura 16. Estructura ideal del costo de ventas para los restaurantes.

Se plantearon dos estructuras, una para restaurantes sin delivery un objetivo de costo de venta de 37.25% y otra para restaurantes con delivery un objetivo de costo de venta de 38.95%. Este último tiene un mayor ratio debido a las recetas de delivery tienen un costo más alto, debido a los empaques (tapers foam, bolsas, servilletas, cubiertos, menaje descartables y envases para salsas).

4.6. Discusión: Aplicación de las competencias profesionales en la solución del problema y en relación con el marco teórico identificado

Las competencias profesionales del puesto de Analista de Control Interno para el desarrollo del presente trabajo fueron:

- Capacidad analítica.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a los resultados.
- Manejo de herramientas tecnológicas.
- Empatía

Las competencias mencionadas se relacionan con el marco teórico, como se detalla a continuación:

- La teoría de autores acerca del propósito de tener una receta estándar y la elaboración de reportes diarios de inventarios, ambos se relacionan con la competencia de capacidad analítica, ya que esta etapa del trabajo realizado se necesitó horas de análisis y búsqueda de información.
- Los sistemas informáticos propios de Don Belisario de ejecución de interface de inventarios y ventas se relacionan con la competencia de manejo de herramientas tecnológicas.
- Las competencias de trabajo en equipo y orientación a los resultados se aplicaron en cada etapa de la solución planteada, debido a que las revisiones y análisis se realizaron con colaboradores de otras áreas involucradas en el proceso de creación de recetas. Por lo cual el objetivo del equipo de trabajo fue identificar los motivos de incremento del costo de venta.

4.7. Limitaciones

Para llevar a cabo el siguiente trabajo se necesitó contar con tiempo disponible de las áreas involucradas para realizar las revisiones en cada proceso, como se detalla a continuación:

- Coordinar la disponibilidad de los jefes de las áreas de Marketing, Sistemas y Desarrollo de nuevo productos para realizar las reuniones de revisiones de sus procesos y analizarlos con ellos.
- Revisar la disponibilidad del Gerente de Unidad de Don Belisario para presentar los avances del trabajo.
- Las capacitaciones realizadas en los restaurantes no podían ser muy extensas, dado que el personal de producción debía preparar los alimentos para el turno almuerzo antes de las 11:30 AM.
- La compra de utensilios de porcionamiento para las cocinas de los restaurantes demoró, ya que este gasto no estaba dentro del presupuesto anual y se debió solicitar ampliación en la partida contable al área de finanzas.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La empresa Don Belisario pertenece al grupo Intercorp y tiene ocho años en el mercado, actualmente cuenta con 12 restaurantes en Lima y provincias. Así mismo la empresa creó una historia ficticia del hacendado Don Belisario para crear una ventaja competitiva transmitida en la carta, decoración, personal y estrategias de marketing.
- El puesto desempeñado en el presente trabajo fue Analista de Control Interno, tuvo como objetivo controlar los costos de alimentos & bebidas y analizar los gastos de operación de los restaurantes a través de un plan de auditoría.
- El marco teórico se basó en investigaciones de trabajos académicos, revisión sobre gestión de alimentos & bebidas de diferentes autores, así como definiciones de metodología de trabajo propias de la empresa Don Belisario.
- La empresa Don Belisario trabaja con tres sistemas informáticos: Primero, Pixel Point software desarrollado para los puntos de venta y facturación en los restaurantes. Segundo, SAP sistema ERP (planificación de recursos empresariales) permite gestionar las diferentes acciones de la empresa e integrar las áreas de producción, ventas, logística, inventarios, finanzas y contabilidad. Tercero, Sian Tienda sistema propio de la empresa, el cual permite migrar la información del sistema Pixel al SAP.
- El objetivo general del presente trabajo de suficiencia profesional fue identificar el incremento en el costo de ventas del restaurante don Belisario, esta propuesta permitió

establecer un control de costos de insumos y mejorar los procesos de inventarios, lo que a su vez tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

- La empresa Don Belisario cuenta con una propia metodología contable financiera del manejo del costo de venta tales como: Costo de receta teórico, costo de receta SAP y costo de venta tienda y costo de venta contable.
- La solución planteada del presente trabajo fue un plan de trabajo de revisión de costos de insumos del menú para identificar incrementos del costo de venta en 45 días basado en ocho fases de revisión.
- Los puntos de revisión importantes durante el proceso fueron: Primero entender la ruta de creación de una receta de un plato y todos sus procesos por las diversas áreas, su registro en los sistemas para que luego se pueda utilizar. Segundo analizar la variación de costos de los insumos más importantes que impacta al costo de ventas tiendas. Tercero realizar inventarios y no tener diferencias en el kardex de almacén de los restaurantes. Por último, brindar la capacitación al personal de cocina en la preparación y cumplimiento de gramajes según las recetas estándar y explicar la importancia del manejo del registro de mermas.
- Los resultados obtenidos fueron la recuperación del incremento de 1.5% del costo de venta del mes de mayo valorizado en S/60,000 aproximadamente y la implementación de una estructura de costos de ventas ideal para los restaurantes para cumplir los objetivos de rentabilidad.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda asignar mayores recursos en tiempo para análisis a profundidad de costos al área de Control Interno. También tener mayor acceso a la información contable para su revisión.
- Se recomienda programar un comité de costos con las personas involucradas en el proceso y al Gerente de Unidad, con el objetivo de revisar las cifras de costos y tomar acciones correctivas.
- Se recomienda una reunión con todo el personal de la empresa para que estén enterados de los nuevos procedimientos de costos y procesos de inventarios.
- Se recomienda realizar capacitaciones al personal de cocina de los restaurantes trimestralmente, dado que estos puestos tienen una mayor rotación e ingresa personal nuevo a trabajar sin tener los conocimientos sólidos de preparación de platos según las recetas estándar y proceso de inventario.
- Se recomienda a los profesionales que trabajan en el sector de alimentos y bebidas; definir una estructura de costos de insumo, ya que es importante para el cumplimiento de objetivos de rentabilidad del negocio.
- Se recomienda a los estudiantes de pregrado tener una visión general de cómo los costos influyen en la operación y rentabilidad, así mismo son la base de una empresa de alimentos y bebidas.

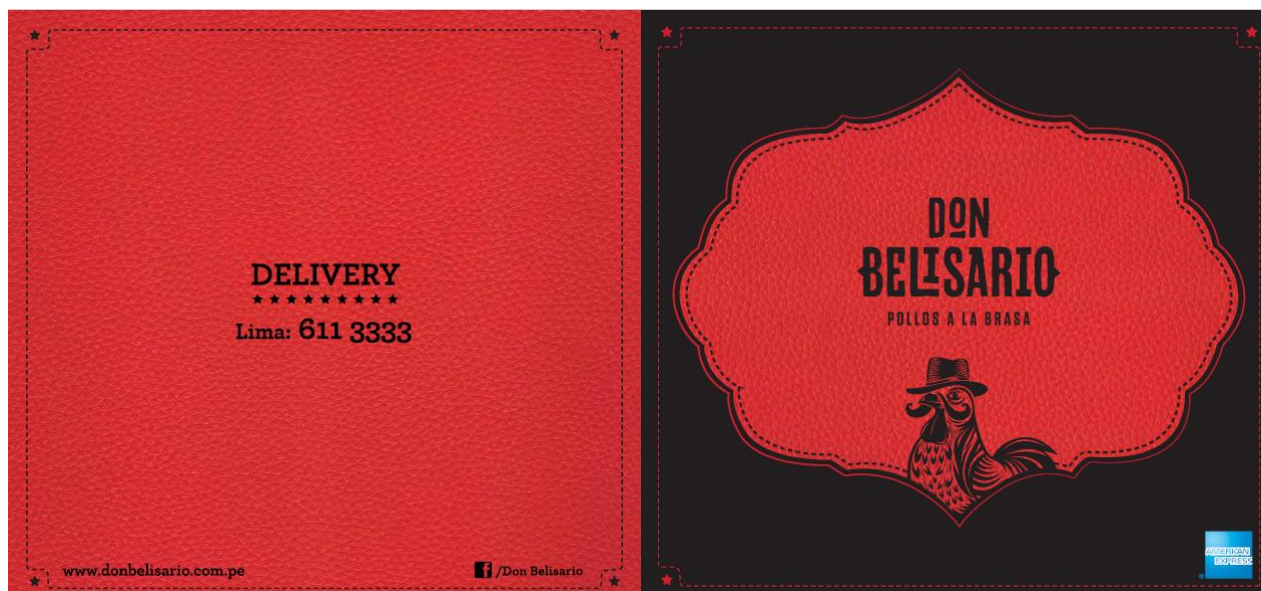
Capítulo 6. Referencias bibliográficas

- Agenda País (2019, 01 de junio). *INEI: Sector restaurantes creció en 4.75% en junio 2019*. Recuperado [https://agendapais.com/actualidad/inei-sector-restaurantes-crecio-en-475-enjunio2019/#:~:text=En%20junio%20de%202019%2C%20la,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20\(INEI\).](https://agendapais.com/actualidad/inei-sector-restaurantes-crecio-en-475-enjunio2019/#:~:text=En%20junio%20de%202019%2C%20la,Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20(INEI).)
- Blog UPC (2013, 27 de noviembre). *UPC premio creatividad empresarial 2013*. Recuperado <https://blogs.upc.edu.pe/noticias-pregrado/institucional/upc-premio-creatividad-empresarial-2013>
- Carranza, K. (5 de marzo, 2020). Entrevista al área de marketing Don Belisario.
- Dávila, Maldonado, Martel & Quevedo (2017). *Plan estratégico para reflotar la empresa Don Belisario para el periodo 2017 – 2021* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2974>
- Meza, W. (20 de febrero, 2020). Entrevista al área de gerencia Don Belisario.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2010, 25 de junio). *Resolución ministerial 0441-2010-AG*. Recuperado de: <https://www.minagri.gob.pe/portal/resoluciones-ministeriales/rm-2010?start=85>
- Palacio, J. & Theis, M. (2009). Production, *Foodservice Managment, Principles and Practices*. New Jersey. Pearson Education South Asia.
- Perú Retail (2014, 20 de mayo). *Pollería Don Belisario alista más aperturas a nivel nacional*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/polleria-don-belisario-alista-mas-aperturas-a-nivel-nacional/>
- Ramos, M. (5 de marzo, 2020). Entrevista al área de operaciones Don Belisario.

- Ramos, J. (2015). *El uso y aplicación de métodos de control de costos; manejo de almacenes y gestión operativa en cinco restaurantes de categoría en el distrito de San Isidro* (Tesis de Maestría). Recuperado de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4816/GUERRA_FA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saravia, N. (2018). *Propuesta de un sistema de control de costos de alimentos y bebidas y su incidencia en la gestión empresarial de restaurantes del distrito de Los Olivos – Lima, año 2016 –2017* (Tesis de Titulación). Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1466>
- Youshimatz, N. (2006). Sistemas para la toma de inventarios. *Control de costos de alimentos y bebidas II*. México. Editorial Trillas.

Anexos

Anexos 1: Carta menú restaurantes Don Belisario.



★ ENTRADAS Y PIQUEOS ★

EMPANADAS CROCANES DE CHOCLO Y QUESO (2 UND.) s/10,90
Repleno de queso desmenuzado y de carne y papa molida de queso que tanto de cada ingrediente un plato.

QUE YUQUITAS A LA HUANCAYANA (7 UND.) s/10,90
Crocantes yuquitas de papa acompañadas de nuestra salsa huancayana especial.

CAMOTITOS DE LA ABUELITA s/12,90
Crocantes de papa de papa frita con un toque de aceite.

TEQUEÑOS CAMPECHANOS (7 UND.) s/12,90
Deliciosos y crocantes de queso, carne con queso y papa una verdadera delicia. Hecho en casa.

ANTICUCHO DE CORAZÓN CONTENTO s/17,90
2 pedacitos de anticucho preparado a la parrilla con un montón de cebolla de cancha y acompañado de papa cocida y chicha en botella.

CHICHARRÓN DE POLLO SABROSON s/17,90
No necesitas de ningún tipo de acompañamiento, solo necesitas que este, viene con verduras acompañadas de papa cocida y chicha en botella, ¡Pasa y disfruta!

PARRILLA DE LA HUERTA s/18,90
Frescos churrascitos, espárragos, choclos, papas y papas de cancha, ¡Pasa y disfruta!

PIQUEO SABROSON s/23,90
Anticuchos (5), ¡Pasa y disfruta! ¡Pasa y disfruta!

PIQUEO ESPECIAL DE LA CASANA s/37,90
Chicharrón de pollo (5), anticuchos (5), ¡Pasa y disfruta!



PIQUEO ESPECIAL DE LA CASANA

CHORIZO PARRILLERO (1 UND.) s/7,90 c/u

PALITO DE ANTICUCHO (1 UND.) s/7,90 c/u

TEQUEÑOS CAMPECHANOS (3 UND.) s/7,90 c/u

★ POLLO A LA BRASA ★

1/4 POLLO s/18,90
Con ensalada fresca más una guarnición personal a elegir.

1/2 POLLO s/30,90
Con 2 guarniciones personales a elegir.

★ POLLO COMPLETO ★

1 POLLO s/46,90
Con papas fritas.

1 POLLO s/54,90
Con 4 guarniciones personales a elegir.

1 POLLO s/61,90
Con papas fritas y ensalada grande a elegir: fresca, cocida, casero o tradicional.

1 POLLO s/63,90
Con una guarnición familiar y ensalada grande a elegir: fresca, cocida, casero o tradicional.



★ GUARNICIONES ★

PAPAS CROCANITAS s/10,90 s/26,90
Repleno de queso desmenuzado y de carne y papa molida de queso que tanto de cada ingrediente un plato.

ARROZITO DE LA CACEROLA s/10,90 s/26,90
Arroz cocido con queso y carne de res.

CHOCITO CAPRESE s/10,90 s/26,90
Macaroni, salsa de tomate y queso.

EL CHOCLO GRILLADO s/10,90 s/26,90
Repleno de queso desmenuzado y de carne y papa molida de queso que tanto de cada ingrediente un plato.

PURE DE PAPA TUMBAY s/10,90 s/26,90
Papa cocida con queso y carne de res.

LAS PAPAS DEL CAPORAL s/10,90 s/26,90
Papas fritas con queso y carne de res.



61

ENSALADAS

ENSALADA DE QUINUA TRICOLOR \$19.90

Quinoa, lentejas rojas, queso edam, papa, tomate cherry y crujiente de pollo con queso. Acompañada de nuestro adobo casero de la casa.

ENSALADA MEXICANA \$18.90

Deliciosas combinaciones de lechuga, tomate, queso, cebolla blanca y pimiento acompañado de queso crema y crujiente con la salsa de queso y queso de la casa. Acompañada con nuestro adobo de la casa.

CHERRY SALAD \$18.90

Tomate cherry, aguacate, papa, pimiento, queso y lechuga acompañados de lechuga, queso, tomate, cebolla y crujiente. Una combinación de sabores que se fusionan en la perfección con su increíble adobo de la casa.

ENSALADA BALSÁMICA \$18.90

Lechuga, tomate cherry, queso, queso, queso, queso y queso con adobo balsámico.

LA CAESAR \$17.90

Nuestra versión de este clásico. Lechuga romana, queso parmesano, crujiente de la casa y adobo balsámico.

LA FRESCA \$10.90 / \$17.90

Lechuga, tomate y papa acompañados con lechuga romana y queso con nuestro vinagreta casero.

CORONA \$10.90 / \$17.90

La preferida de Corona. Vegetales frescos, queso, queso y queso, acompañado de papa y nuestro vinagreta casero.

ACOMPaña TU ENSALADA CON NUESTRO

1/2 Filete a la Parrilla + \$6.90

1/4 Pollo + \$11.90

¡Cúbrete cualquier día o vístregate por nosotros de la casa y lleva a la casa!

POLLOS A LA PARRILLA

DEL PARRILLERO \$21.90

Pollo entero asado a la parrilla con nuestra salsa parrillera especial. Acompañado de ensalada fresca y crujiente de pollo más una guarnición personal de la casa.

GRAN FLETE TRADICIÓN \$21.90

Solamos parrillero tradicional. Se cocina en un horno. Acompañado de ensalada fresca y crujiente de pollo más una guarnición personal de la casa.

PECHUGA GORDON BLEU \$24.90

Pollo de cordon rojo y queso, queso, queso, queso y queso. Acompañado de ensalada fresca y crujiente de pollo más una guarnición personal de la casa.

¡ACOMPañalos con cualquiera de nuestras GUARNICIONES PERSONALES!

FRITAS Y VEGETALES

PIZZA COSTA RICA

CORTES FINOS

BIFE (250 GR.) \$43.90

Con guarnición personal de la casa y ensalada fresca y crujiente de la casa.

LOMO GRANDE (250 GR.) \$44.90

Con guarnición personal de la casa y ensalada fresca y crujiente de la casa.

DE CARNERO Y RESERVA (PARA 2) \$56.90

1/2 pollo, 1/2 resaca, 1/2 resaca, 1/2 resaca y 1/2 resaca. Acompañado con 2 guarniciones personal de la casa.

PARRILLÓN DEL CARBÓN \$79.90

1/2 pollo, 1/2 resaca, 1/2 resaca, 1/2 resaca y 1/2 resaca. Acompañado con 2 guarniciones personal de la casa.

DE CARNERO Y RESERVA (PARA 2)

LOMO GRANDE (250 GR.)

PARRILLÓN DEL CARBÓN

BEBIDAS

LIMONADA SILVESTRE \$5.90 / \$17.90

(Limon, Menta y Maracujá)

LIMONADA \$5.90 / \$17.90

CHUCHA MORADA \$5.90 / \$17.90

GASEOSA \$5.90 / \$11.90

FROZEN

Fresa / Mango / Cereza \$10.90

Limonada / Maracujá / Cereza \$9.90

TE VERDE HELADO \$8.90

CAFÉ \$6.50

(americano, espresso y capuchino)

AGUA \$4.90

INFUSIONES \$4.90



POSTRES

HELADO DE RUFINA Una bola de helado para terminar con un postre dulce, refrescante y ligero.	\$11.90	CREMA VOLTEADA Una dulce en el final perfecto.	\$11.90
FRESAS TRES LECHES Un delicioso postre para comer con leche de leche.	\$11.90	BROWNIE DE AGUAYMANTO Un dulce con chocolate y papa que te lleva con una deliciosa combinación de ingredientes.	\$12.00

Los precios incluyen IVA. Los precios son referenciales. Si tienen alguna restricción adicional, consulte con nuestro personal para poder disfrutarlos. Solo para 2.




PRECIO TRES LECHES

El [menú] de AVELINO
SÓLO PARA NIÑOS

Especialmente creado para que los más pequeños de la familia disfruten de un banquete hecho a su medida, nuestro menú infantil ofrece sabrosas opciones... ¡con papitas, bebida y helado!

PIEZA DE POLLO A LA BRASA O NUGGETS
¡Opciones de acompañamiento!
+ 1 Vaso de Gaseosa o Limonada
+ 1 Bola de Helado

\$16.90

Los precios incluyen IVA. Los precios son referenciales. Si tienen alguna restricción adicional, consulte con nuestro personal para poder disfrutarlos. Solo para 2.

AMERICAN EXPRESS

Happy Hour
★ **TODOS LOS DÍAS DE 5 A 11 PM (*)**
APLICA PARA LOS TRAGOS QUE LLEVAN ESTE SÍMBOLO ★



Entre Pisos

Pisco Sour El cóctel de bandera del Perú. Nuestra receta especial con el toque preciso de dulzor y acidez.	16.90	Chilcano de Aguaymanto Crema y limón con igual balance de esta una combinación muy especial.	16.90	Maracumango Las frutas más exóticas y deliciosas se encuentran en este cóctel. ¡Delicioso!	16.90
Chicha Sour El más tradicional de los cuatro tipos de este clásico y refrescante cóctel.	16.90	Chilcano Clásico Refrescante combinación de jugo de limón, piña y ginger ale.	16.90	Fentes de la hacienda Con Fresa, Maracuyá y limón, es tan bueno que causa sensación.	16.90
Maracuyá Sour Su sabor único da como resultado un cóctel que te sorprenderá.	16.90	Algarazobina Dulce, cremosa y exquisita. Pálateo paladar para descubrirlo.	16.90	Meste Verde Italia Fresa	12.00
Aguaymanto Sour Refrescante favorito de pisco y la fruta más nativa.	16.90	Camu Camu Un toque de Amazonia con Pisco.	16.90		

*Happy Hour: precio promocional en bebidas seleccionadas de 5pm a 11pm. Cervezas, vinos, pisco y condones al por mayor.
Los precios incluyen IVA. Los precios son referenciales. Si tienen alguna restricción adicional, consulte con nuestro personal para poder disfrutarlos. Solo para 2.

Los Clásicos

Sangría Clásica Copa Jazza	11.90 11.90	Cuba Libre El maravilloso encanto del Caribe en un cóctel en el que el ron se destaca.	16.90
Piña Colada Una exótica y deliciosa combinación de piña, crema de coco y ron.	16.90	Whisky Red Label Black Label	16.90 21.90
Daiquirí de Fresa Tropical, alegre y llamativo, es un cóctel perfecto para brindar y disfrutar.	16.90	Cerveza	9.90

Vinos

Bordeaux Quebrado (Perú)	21.90	1 Botella 1 Botella	33.90
Cabernet Sauvignon Castillo del Diablo (Chile)	34.90		50.00
Malbec Quebrado Magdalena (Perú)	33.90		33.90
Tarama Gran Vinto Las Meras (Argentina)	34.90		58.90
Merlot Castillo del Diablo (Chile)	50.00		50.00
Sauvignon Blanc Tarama Gran Vinto (Perú)	33.90		33.90
Las Meras Las Meras (Argentina)	34.90		34.90



COCTELER

AMERICAN EXPRESS


Los precios incluyen IVA. Los precios son referenciales. Si tienen alguna restricción adicional, consulte con nuestro personal para poder disfrutarlos. Solo para 2.

Anexo 2: Consulta de Ruc Don Belisario en el portal de SUNAT.

← → ↻ e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias

Aplicaciones Nueva pestaña Correo - emanuel.la... Latest WWE Shows... (6) LinkedIn Restaurant Diseño y gestión de... Ingresar a Canvas al... > Licencias Eset N...

CRITERIOS DE BÚSQUEDA:

☒ **Número de RUC** **Ingrese el código que se muestra en la imagen:** 

☐ **Tipo y Número de Documento de Identidad**
☐ Documento Nacional de Identidad [Refrescar código](#)

☐ **Nombre ó Razón Social**

Número de RUC:	20545699550 - EP DE RESTAURANTES S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	DON BELISARIO		
Fecha de Inscripción:	16/11/2011	Fecha de Inicio de Actividades:	16/11/2011
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	JR. CAMINO REAL 1801 MZ A LOTE. 4 Z.I. SAN PEDRITO LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad de Comercio Exterior:	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 06/03/2019 ▼		
Emisor electrónico desde:	06/03/2019		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 06/03/2019),BOLETA (desde 06/03/2019)		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2014		
Padrones :	Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (R.S.395-2014) a partir del 01/02/2015 ▼		

Información Histórica

Deuda Coactiva

Omisiones Tributarias

Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio

Actas Probatorias

Facturas Fiscales

Anexo 3: Resolución Ministerial N° 0441-2010-AG – Día del pollo a la brasa.

421246

NORMAS LEGALES

El Peruano
Lima, sábado 26 de junio de 2010

PODER EJECUTIVO

AGRICULTURA

Declaran el tercer domingo de julio de cada año como "El día del Pollo a la Brasa"

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 0441-2010-AG

Lima, 22 de junio de 2010

CONSIDERANDO:

Que, con sesenta años en la gastronomía peruana, el pollo a la brasa ha logrado posicionarse como uno de los platos favoritos en el gusto de los peruanos, esta evolución de un plato de raíces populares ha llegado a penetrar en el paladar del peruano. Hoy es una delicia de exportación en las mesas del mundo;

Que, mediante Resolución Directoral Nacional N° 1069-INC, de fecha 14 de octubre de 2004, el Instituto Nacional de Cultura reconoció como Especialidad Culinaria Peruana al "Pollo a la Brasa", por cuanto el pollo a la brasa se ha convertido a partir de la segunda mitad del siglo pasado en uno de los productos de la gastronomía de mayor consumo en los distintos ámbitos del país, constituyendo una de las formas más usuales de consumo de pollo;

Que, el Decreto Legislativo N° 997 que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura señala que su objetivo es diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la Política Nacional Agraria del Estado asumiendo la rectoría respecto a ella, de acuerdo con las atribuciones conferidas por la Constitución Política del Perú y demás leyes;

Que, es de interés nacional revalorar, fomentar y difundir el consumo del pollo a la brasa, tanto a nivel nacional como internacional, por lo que se estima conveniente establecer, a nivel nacional, la celebración del "DÍA DEL POLLO A LA BRASA", en el entendido que la preparación de este plato contribuye a la alimentación nacional y mundial, la diversidad cultural y tecnologías peruanas que la envuelven, así como estimular su consumo;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el Decreto Legislativo N° 997 que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 031-2008-AG;

SE RESUELVE:

Artículo Único.- Declarar, el tercer domingo de julio de cada año, como "EL DÍA DEL POLLO A LA BRASA".

Regístrese, comuníquese y publíquese.

ADOLFO DE CÓRDOVA VÉLEZ
Ministro de Agricultura

512567-1

Determinan que corresponde a los Gobiernos Regionales de los

VISTO:

El Oficio N° 430-2010-GRSM-DIASAM, del Director Regional de la Dirección Regional Agraria San Martín, solicitando se oficialice el otorgamiento de facultades sobre cambio de uso de suelos.

CONSIDERANDO:

Que, por Decreto Supremo N° 011-2007-AG, se aprobó la transferencia de las facultades que corresponden a las funciones específicas de los literales "e" y "g" del artículo 51° de la Ley N° 27857 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, por parte del ex Instituto Nacional de Recursos Naturales - INRENA a los Gobiernos Regionales que suscriban el acta de entrega y recepción, de acuerdo al anexo que forma parte de ese Decreto Supremo;

Que, por Resolución Ministerial N° 0499-2009-AG, del 03 de julio del 2009, se aprobó la relación de procedimientos a cargo de las Direcciones Regionales de Agricultura correspondientes a las funciones específicas mencionadas y por Resolución Ministerial N° 0792-2009-AG, del 11 de noviembre del 2009, se dio por concluido el proceso de efectivización de la transferencia de las referidas funciones específicas al Gobierno Regional del departamento de San Martín, conforme al cuadro de facultades recibidas por el Gobierno Regional y las retenidas por el Ministerio de Agricultura;

Que, con el Oficio de visto, el Director Regional de la Dirección Regional de Agricultura San Martín manifiesta que tiene en existencia solicitudes y/o expedientes de cambio de uso de suelo, por lo que solicita se le oficialice la facultad de ejercer la referida función para dar atención a esas solicitudes, a raíz de la cual la Dirección de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre de la Dirección General de Forestal y de Fauna Silvestre ha emitido el Informe N° 1415-2010-AG-DGFFS-DGEFFS, remitido con el Memorandum N° 898-2010-AG-DGFFS (DGEFFS), señalando que se trata del procedimiento de cambio de uso de tierras con aptitud agropecuaria en Selva a que se refiere el artículo 26° de la Ley N° 27308 - Ley Forestal y de Fauna Silvestre;

Que, la referida norma establece que en las tierras de aptitud agropecuaria de la Selva determinadas por el ex INRENA (hoy Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios en virtud de la Resolución Ministerial N° 0847-2009-AG que la designa como órgano competente para la aplicación del Reglamento de Clasificación de Tierras por su capacidad de Uso mayor, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2009-AG), se propicia el uso de sistemas agroforestales y forestales, como medio de proteger el suelo de los procesos de erosión y su degradación, reservándose un mínimo del 30% (treinta por ciento) de su masa boscosa y una franja no menor de 50 (cincuenta) metros del cauce de los ríos, espejos de agua y otros similares; agrega que el cambio de uso debe ser autorizado por el ex INRENA (hoy por el respectivo órgano competente en materia forestal) basado en un expediente técnico que garantice la sostenibilidad del ecosistema, de acuerdo a lo establecido en el reglamento;

Que, el trámite de cambio de uso a que se refiere la referida norma legal, es uno de los procedimientos que derivan de la ejecución de la función específica "g" del artículo 51° de la Ley N° 27857 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, empero, el procedimiento de cambio de uso de tierras con aptitud agropecuaria de Selva no se ha consignado en la relación de procedimientos a cargo de las Direcciones Regionales Agrarias aprobado por Resolución Ministerial N° 0499-2009-AG; tampoco en el cuadro de facultades recibidas por el Gobierno

Anexo 4: Historia del Hacendado Don Belisario.



... que existió un gran hacendado llamado Don Belisario quien era famoso por congregar en grandes mesas a amigos y familiares, alrededor de la exquisita sazón de su esposa Doña Enriqueta.

Aquellos fueron muchos años de Deliciosos momentos. Fue luego de la partida de Don Belisario de este mundo que las cosas cambiaron. Doña Enriqueta dejó de cocinar y la hacienda ya no fue más el punto de reunión de sabores, de alegrías, del bitute. Hasta que un día, de pronto, se escuchó el fuerte canto de un gallo justo antes del almuerzo. La extraña confusión del animalito llamó la atención de los trabajadores. Esa misma noche, antes de la cena, el gallo volvió a cantar. También lo hizo al día siguiente... y al siguiente... y así todos los días.

Rápidamente la noticia corrió por los alrededores, gente de todas partes venía a ver tan magna curiosidad: un gallo que no anunciaba el amanecer sino la hora de sentarse a comer. Doña Enriqueta decidió volver a cocinar para todos los que empezaban a llegar justo a la hora de almorzar o cenar. Redescubrió su sazón, sus recetas y con alegría exclamó: “¡Este gallo es Don Belisario!”



Desde ese día la hacienda recibe visitantes que degustan la verdadera tradición del pollo a la brasa, frescas ensaladas, sabrosas guarniciones y succulentos piqueos. Nuevamente la casa de Don Belisario es punto de reunión de sabores, de alegrías, del bitute; ahora también para tu disfrute. La Tradición Hecha Leyenda.