



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ  
DIVISIÓN DE POST GRADO.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS  
COSTOS EN RESTAURANTES GOURMET SAN CRISTÓBAL ESTADO**

**TÁCHIRA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:** Lcdo. Jhoan M, Sánchez E.

**Tutor:** Dra. María A, Cuberos

San Cristóbal, Septiembre de 2020.

C.C.Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ  
DIVISIÓN DE POST GRADO.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS  
COSTOS EN RESTAURANTES GOURMET SAN CRISTÓBAL ESTADO  
TÁCHIRA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de  
Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia

**Autor:** Lcdo. Jhoan M, Sánchez E.

**Tutor:** Dra. María A, Cuberos

San Cristóbal, Septiembre de 2020.

## DEDICATORIA

Detrás de cada éxito, siempre hay una persona especial, quien se convierte en ese motor que nos impulsa a lograr los objetivos, y en mi caso muy especial, ese motor es una personita que así como en el mes marzo nace la primavera, justamente llego a mi vida como un capullito indefenso al que había que cuidar y darle mucho, enseñándome que cada día es un reto nuevo, y que siempre hay que dar lo mejor de uno para llegar al objetivo, mi niño, eres mi presente, serás mi futuro y lo mejor que me ha pasado.

Mi niño, mi amor por ti es más que incondicional, y puede que me enfade en ocasiones contigo, pero tus ocurrencias y tu alegría dan sentido a mi vida, sé que a lo largo de tu vida tendrá momentos fáciles y momentos difíciles pero quiero que sepas que pase lo que pase, estaré allí a tu lado para apoyarte, para levantarte cuando caigas y para celebrar tus éxitos, allí estaré a tu lado, porque no hay en el mundo un corazón que pueda amarte más que el mío.

Me siento feliz por ser tu padre y le doy infinitas gracias a Dios por permitirme, verte crecer y aprender muchas cosas, también le pido que me permita estar a tu lado por mucho tiempo, deseo que Dios te haga un hombre sabio y prudente, este logro es también tuyo *Adrián*, te amo mi pequeño grande liga.

*Jhoan Sánchez*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, y a la Virgen de la Consolación de Táriba, por reglarme el don de la sabiduría y el entendimiento para completar este nuevo logro en mi vida.

A mis padres German y Alicia, quienes han sido mi ejemplo a seguir por ser esas personas luchadoras y que no se deja agobiar por las dificultades, si no que buscan en ellas la manera de llevar a flote el hogar.

Quiero hacer un agradecimiento muy especial a mi tutora la Dra. María Antonieta Cuberos, que con sus conocimientos siempre estuvo allí a mi lado guiándome, para de esta manera cumplir este objetivo.

También quiero agradecer a la ilustre Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez, por abrirme sus puertas y permitirme absorber conocimientos de su excelentísimo cuerpo de profesores.

A todos mil gracias, no tengo como pagarles, solo con mi más sincera gratitud por su apoyo en este caminar.

*Jhoan Sánchez*

## ÍNDICE GENERAL

	Pp
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iii
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vi
ACTA VEREDECITO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	3
<i>Objetivos de la Investigación</i> .....	11
<i>Justificación e Importancia de la Investigación</i> .....	12
CAPÍTULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
<i>Antecedentes de la Investigación</i> .....	16
<i>Bases Teórica</i> .....	21
<i>Bases Legales</i> .....	45
<i>Operacionalización de las Variables</i> .....	47
Tabla 4.....	48
CAPITULO III.....	49
METODOLOGÍA.....	49
<i>Naturaleza de la Investigación</i> .....	49
<i>Nivel de la Investigación</i> .....	50
<i>Diseño de la Investigación</i> .....	51

<i>Población y Muestra</i> .....	51
<i>Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos</i> .....	54
<i>Validez y confiabilidad del Instrumento</i> .....	56
<i>Técnicas de Procesamiento, Análisis y Presentación de Datos</i> .....	59
CAPITULO IV .....	61
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	61
<i>Análisis de las Respuestas Obtenidas a través del Cuestionario aplicado en los</i> <i>Restaurantes (CRI)</i> .....	62
<i>Análisis de las Respuestas Obtenidas a través del Cuestionario aplicado en los</i> <i>Clientes (CCI)</i> .....	77
CAPITULO V .....	89
PROPUESTA .....	89
<i>Definición de la propuesta</i> .....	89
Objetivos de la Propuesta .....	94
<i>Objetivo General</i> .....	94
CAPITULO VI .....	104
CONCLUSIONES .....	104
RECOMENDACIONES .....	106
REFERENCIAS .....	107
ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pp
Gráfico 1 Comportamiento de los Costos.....	27
Gráfico 2 Sistemas de Acumulación de Costos.....	31
Gráfico 3 Cadena de Valor .....	40
Gráfico 4 Matriz IE. ....	83

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pp
Tabla 1 Costo Fijo Total Vs Costo Fijo Unitario .....	25
Tabla 2 Costo Variable Total Vs Costo Variable Unitario .....	26
Tabla 3 Costo Total Vs Costo Unitario.....	26
Tabla 4 Operacionalización de Variables .....	48
Tabla 5 Numero de Restaurantes por Parroquias .....	52
Tabla 6 Escala de valoración del Coeficiente de Confiabilidad.....	57
Tabla 7 Nivel de Concordancia Instrumento CR1 .....	57
Tabla 8 Nivel de Concordancia Instrumento CC1 .....	57
Tabla 9 Análisis de fiabilidad de ítems con escala dicotómicas instrumento CR1	58
Tabla 10 Análisis de fiabilidad de ítems con escala de Likert instrumento CR1 ...	58
Tabla 11 Análisis de Fiabilidad instrumento CC1 .....	59
Tabla 12 Planeación Estratégica.....	62
Tabla 13 Gestión de Costos .....	63
Tabla 14 Control Interno.....	63
Tabla 15 Factores Externos.....	64
Tabla 16 Factores Sociales.....	65
Tabla 17 Factores Tecnológicos .....	65
Tabla 18 Factores Competitivos.....	66
Tabla 19 Logística Interna .....	67
Tabla 20 Operaciones.....	68
Tabla 21 Logística Externa .....	69
Tabla 22 Marketing y Ventas .....	70
Tabla 23 Servicio Post-Venta .....	70
Tabla 24 Infraestructura .....	71
Tabla 25 Recursos Humanos .....	72
Tabla 26 Desarrollo tecnológico .....	72
Tabla 27 Abastecimiento .....	73
Tabla 28 Materias Prima e Insumos.....	74

Tabla 29 Mano de Obra Directa .....	74
Tabla 30 Mano de Obra Directa .....	75
Tabla 31 Costos Fijos y Variables.....	76
Tabla 32 Costos Fijos y Variables.....	76
Tabla 33 Análisis Competitivo Conocimiento .....	77
Tabla 34 Análisis Competitivo Servicio .....	77
Tabla 35 Análisis Competitivo Servicio Adicional.....	78
Tabla 36 Análisis Competitivo Patrón de Consumo .....	79
Tabla 37 Análisis Competitivo Precio .....	79
Tabla 38 Matriz EFI.....	80
Tabla 39 Matriz EFE.....	81
Tabla 40 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivos.....	82
Tabla 41 Análisis de la Cadena de Valor.....	85
Tabla 42 Causales de Costos proceso rutinario.....	86
Tabla 43 Causales de Costos proceso operativos.....	87
Tabla 44 Matriz FODA .....	88
Tabla 45 Análisis de Factibilidad de las Estrategias .....	92
Tabla 46 Jerarquización de Estrategias .....	93

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ  
DIVISIÓN DE POST GRADO.  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN,  
MENCION GERENCIA.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTOS  
EN RESTAURANTES GOURMET SAN CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA

**Autor:** Lcdo. Jhoan M, Sánchez E.  
**Tutor:** Dra. María A, Cuberos  
**Fecha:** septiembre 2020.

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo General proponer estrategias gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira, la misma se apoyó en los objetivos específicos 1.- Diagnosticar, la posición estratégica de los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, 2.- Identificar la cadena de valor presente en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira, 3. - Analizar las causales de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, se fundamentó en el paradigma positivista apoyado en un estudio cuantitativo, con un nivel descriptivo enfocado bajo la modalidad de proyecto factible, sustentándose en un estudio de campo, que empleó el cuestionario como herramienta para la recolección de los datos; la población estuvo conformada por dos grupos: uno constituido por los restaurantes del municipio San Cristóbal del estado Táchira, y otro por los clientes potenciales para este tipo de establecimiento, representados por hombres y mujeres mayores de 15 años, en cuanto a la muestra se realizó un muestreo estadístico, donde se pudo conocer el posicionamiento estratégico de los restaurantes gourmet, y de esta manera se logró identificar los eslabones que generan valor al servicio, para así poder analizar cuáles son los inductores de costos del servicio, para con ello ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo en el mercado, por tal razón se analizó el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para diseñar la estrategias que permitirán optimizar los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal

**Descriptor:** Gerencia, Estrategia, Costos, Optimizar, Restaurante Gourmet.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ  
DIVISIÓN DE POST GRADO.  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN,  
MENCIÓN GERENCIA.

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTOS  
EN RESTAURANTES GOURMET SAN CRISTÓBAL ESTADO TÁCHIRA

**Autor:** Lcdo. Jhoan M, Sánchez E.

**Tutor:** Dra. María A, Cuberos

**Fecha:** septiembre 2020.

**ABSTRACT**

The objective of this research was to propose management strategies for cost optimization in gourmet restaurants in the San Cristóbal municipality of Táchira state, which relied on the specific objectives 1.- Diagnose the strategic position of the gourmet restaurants in the municipality San Cristóbal del Estado Táchira, 2.- Identify the value chain present in the gourmet restaurants of the San Cristóbal municipality of the Táchira state, 3. - Analyze the causes of costs in the gourmet restaurants of the San Cristóbal municipality of the Táchira state, based on the positivist paradigm supported by a quantitative study, with a descriptive level focused on the feasible project modality, based on a field study, which used the questionnaire as a tool for data collection; The population was made up of two groups: one consisting of the restaurants of the San Cristóbal municipality of the Táchira state, and another one of the potential clients for this type of establishment, represented by men and women over 15 years of age, in terms of the sample was made a statistical sampling, where it was possible to know the strategic positioning of gourmet restaurants, and in this way it was possible to identify the links that generate value to the service, in order to analyze which are the cost drivers of the service, to thereby offer a product quality at a competitive price in the market, for this reason the set of strengths, opportunities, weaknesses and threats was analyzed to design the strategies that will optimize costs in gourmet restaurants in the San Cristóbal municipality

**Descriptors:** Management, Strategy, Costs, Optimize, Gourmet Restaurant.

## INTRODUCCIÓN

La tendencia actual de los negocios a nivel mundial, ha forjado en la gerencia la necesidad de demandar información veraz y confiable para la toma de decisiones, por tal razón la contabilidad de costos ha evolucionado en sus métodos de acumulación, para proporcionar a los usuarios datos financieros, que permitirán a los mismos conocer las fortalezas y debilidades que faciliten realizar los correctivos necesarios y ofrecer a los clientes productos y/o servicios asequibles.

De este modo, la contabilidad de costos se ha convertido en una herramienta indispensable de la gerencia y es allí donde nace la gerencia estratégica de costos, para que el empresario identifique en primer lugar, cuál es su posición estratégica en el mercado en el que se desenvuelve, conociendo así sus fortalezas y debilidades internas y así aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas externas, buscando con esto la competitividad, en segundo lugar, realizar un análisis de cadena de valor, para identificar cuáles son esas actividades que le generan valor al producto y, finalmente conocer cuáles son las causales de costos a fin de determinar de forma correcta el valor de fabricación del bien.

Es evidente, como la inestabilidad económica que se vive actualmente en Venezuela, ha provocado que los gerentes deban reinventarse y buscar mecanismos que le permitan sobrevivir en el mercado, en especial los restaurantes, los cuales deben evaluar muchos factores que aunque parecen mínimos, pueden afectar de manera drástica sus estructuras de costos generando así inconvenientes al momento de establecer los precios de ventas, es por ello que esta investigación se basa en los criterios propuestos en gerencia estratégica de costos, para identificar los factores que intervienen directamente en el proceso productivo y así lograr contrarrestar el impacto de la hiperinflación en la fabricación de un bien o la prestación de un servicio.

A fin de presentar organizadamente la investigación, esta se encuentra estructurada de la siguiente manera: Capítulo I, en esta sección se presenta el problema de investigación, junto con sus interrogantes, objetivos y justificación de la misma.

Capítulo II, en este se recopila los antecedentes de la investigación, es decir trabajos realizados con anterioridad que poseen estrecha relación con el estudio en cuestión, además se observarán las bases teóricas que sustentan la investigación, en este capítulo igualmente se explica el basamento legal del proyecto, para finalmente mostrar la Tabla de operacionalización de las variables.

Capítulo III, en esta sección del trabajo de investigación se explica el paradigma, nivel y diseño de la investigación, también se expone cual es la población y muestra objeto de estudio, al igual que las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de los datos, su validez y la confiabilidad, para posteriormente exponer cuales son las técnicas procesamiento, análisis y presentación de los datos. Capítulo IV, este aparte del trabajo de investigación muestra, de manera sistemática y analítica, los resultados de los instrumentos aplicados para la recolección de los datos, y de esta manera poderse conocer la posición estrategia de los restaurantes gourmet en cuanto a la gestión de los costos.

Capítulo V, La propuesta, en él se encuentran el conjunto de estrategias diseñadas para lograr la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira. Finalmente en el Capítulo VI, se ubican las conclusiones a las que el investigador llegó durante el desarrollo del trabajo, para así emitir un conjunto de recomendaciones en pro de mejorar la problemática planteada.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde el mismo momento en que el hombre realiza la primera transacción comercial, surge la necesidad de determinar el valor de fabricación de los materiales e insumos empleados, así como también la mano de obra utilizada y los gastos indirectos aplicados a la manufactura del bien, para así establecer un precio de venta y poder intercambiarlo en el mercado, es de allí dónde nace el concepto de costo, el cual Hansen y Mowen (2007), lo conceptualizan como “el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización.” (p.32), es decir, el costo se puede definir como un decrecimiento en el efectivo y su equivalentes o un aumento en las cuentas por pagar y que será recuperado en el momento de la venta.

Cabe agregar, y así lo demuestra la historia de la administración de los costos, esta se puede dividir en dos etapas, en este sentido Gutiérrez (2005), asevera que la primera de estas se da antes de la revolución industrial, donde el empresario no se preocupaba por determinar los costos de fabricación de su bien, debido a que los trabajos se realizaban a destajo y los costos eran determinados por el proveedor. La segunda etapa ocurre justo después del estallido industrial, donde el empresario mantiene concentrado al personal en un solo recinto, generando una serie de inconvenientes en el cálculo del valor o costos de fabricación y es allí donde el empresario necesita el apoyo de especialistas que le permitan determinar de una manera eficiente el importe de fabricación de los productos manufacturados y es donde nace la contabilidad de costos.

En un mismo sentido, actualmente el control efectivo de los costos no depende de llevar un correcto registro de las operaciones contables, sino que también el

empresario debe valerse de herramientas administrativas como la gerencia estratégica, la cual le permitirá evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización, para así lograr interactuar de modo eficiente con los factores externos como las oportunidades y amenazas que pueden afectar directa o indirectamente a la entidad, es por esta razón que Shank, y Govindarajan (citados por Meza 2013, p.10) proponen la gerencia estratégica de los costos, a la que fundamentan como la combinación de tres aspectos claves como lo son: “el análisis de la cadena de valor, el análisis del posicionamiento estratégico y el análisis de los causales de costos.”, Con la aplicación de esta teoría los autores aseguran que se logrará ejercer un control efectivo en los costos de producción.

En relación con lo citado anteriormente se puede inferir que la gerencia estratégica de los costos se vincula con las necesidades del cliente y así ofrecerle un bien y/o servicio que satisfaga sus expectativas en un ciento por ciento, es decir, que la relación beneficio - costos percibida por el cliente sea por lo menos igual a uno. En una entrevista realizada por Casinelli y Reincke (2009) a Jonh Shank, este asegura que el problema de la crisis actual no son los productos de bajo precio de la competencia, sino que el problema radica en la forma como los empresarios calculan los costos de sus bienes y/o servicios, este autor asegura que para establecer los costos de manera correcta, es necesario conocer que quiere el cliente y cuanto está dispuesto a pagar para comenzar a calcular los costos, generando así una relación ideal beneficio – costos.

Sin embargo, en la actualidad debido a la crisis económica que se vive a nivel mundial y al crecimiento exponencial de la competencia, el empresario en miras de mantenerse en el mercado, ofrece productos de bajo precio, sin considerar la calidad del mismo, utilizando materias primas e insumos poco aceptables, de igual forma afecta negativamente el segundo elemento del costo como lo es la mano de obra, ya sea reduciendo personal o en el peor de los casos contratando personal poco capacitado, que genera que los productos terminados presenten una mala calidad, ocasionando así el rechazo de los clientes actuales y potenciales por no satisfacer sus expectativas. Tal es el caso de Venezuela donde se puede observar una serie de

inconvenientes que afectan de manera agresiva la administración efectiva de los costos de fabricación, los cuales se describen a continuación:

En primer lugar un indicador inflacionario tan alto como el existente en el país, el cual según cifras oficiales suministradas por el Banco Central de Venezuela (BCV), para el año 2019, la misma alcanzó los cuatro dígitos, cerrando con un valor de 9.585,5% y confrontándolo con lo contemplado expuesto por la Foundation International Accounting Standards Committee (2005), en la Norma Internacional de Contabilidad N° 29 (NIC 29) numeral 3 aparte e, la economía venezolana puede considerarse como hiperinflacionaria debido a que a tasa acumulada de inflación en el último año sobrepasó el 100%, esto ocasiona un alto grado de inestabilidad en el precio de los productos, generando así una insuficiencia en el capital de trabajo de la empresa; lo cual Kennedy (2000) asegura que una de las razones para que el capital de trabajo sea insuficiente es “debido a los aumentos de precios, requiriendo así una mayor inversión para mantener una cantidad física de inventario.” (p.286), es por ello que se puede asegurar que a mayor inflación menor será el capital de trabajo, originado por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Con relación a lo expresado anteriormente Peñaloza (2008) asegura que el capital de trabajo “es la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa.” (p.161), por lo que se puede inferir que el capital de trabajo es la cantidad de dinero líquido que posee la organización para afrontar sus deudas a corto plazo, de lo anterior se puede derivar cómo la inflación repercute de manera negativa en el valor de reposición del inventario, debido a que el valor de este indicador se encuentra muy por encima de los márgenes de ganancia estipulados por la ley vigente en Venezuela y por ende el empresario debe sacrificar más unidades monetarias para adquirir la misma cantidad de inventario.

No obstante la pérdida del poder adquisitivo de la moneda no es el único factor determinante en el acelerado crecimiento inflacionario, y por ende contribuyente en la merma del capital de trabajo, sino que también los continuos y no planificados aumentos salariales, decretados por el ejecutivo nacional, los cuales son tan impredecibles, que a la alta gerencia de las empresas se les hace prácticamente

imposible presupuestarlos y amortizarlos de manera paulatina en el precio de venta de los productos, para que de esta manera no se vea afectada la demanda del mismo por los cambios drásticos en el precio de ventas, originando con esto el rechazo de los clientes y por tanto se presenta un decrecimiento constante en la curva de la demanda del producto.

Como segundo punto es importante resaltar, que desde el año 2014 con la promulgación de la Ley Orgánica de Precios Justos, cuyo objetivo principal es salvaguardar los derechos socioeconómicos de los ciudadanos, es totalmente obligatorio mantener una estructura de costos dentro de las instalaciones de la empresa representando una ventaja para la organización debido a que una estructura de costos según lo afirman Ortiz y Rivero (2006) es:

un proceso orientado a organizar de manera práctica la gestión de costos, basado en las prioridades estratégicas y operativas de la organización. Como tal, debe cubrir todas las operaciones de la organización, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, y desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno y externo.  
(p.4)

Aun cuando poseer una estructura de costos es ventajoso para las organizaciones, esto presenta una problemática para el empresario Venezolano debido que el mismo no cuenta con la herramientas que le permitan tomar las decisiones sobre la administración de los costos, al respecto Giménez, Cedeño y Marín (2015) aseguran “la mayoría de empresas venezolanas son pymes y carecen de en su mayoría de técnicas gerenciales, que permitan clasificar sus costos y analizar su rentabilidad.” Esto puede originar que los precios de venta, en ocasiones, estén sub valuados generando así rendimientos poco óptimos o en el peor de los casos acarreado pérdidas debido a un costo mal calculado.

Otra problemática con la que debe batallar el empresario venezolano es motivada a los constantes controles de precio establecidos por la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (SUNDDE), que en la mayoría de los casos son estipulados por el ejecutivo Nacional, violentando así lo establecido en el artículo 308 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), la

cual establece que el “estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana empresa”, todas estas decisiones son tomada sin antes realizar un estudio socio-económico que permita establecer un punto de equilibrio entre los costos de producción y los ingresos para de esta manera asignar un precio de venta que satisfaga las expectativas de las partes, contribuyendo así en el fortalecimiento del sector productivo del país.

Por tal razón, todo esto genera desmotivación en el empresario, sea este nacional o extranjero, debido a que no se ofrece una estabilidad económica y mucho menos una seguridad jurídica para invertir debido al alto índice de riesgo al que se expone la inversión, en ese sentido la AON Corporation (2016), realizado a 162 mercados emergentes, asegura que “Venezuela es el único país de América, clasificado como de muy alto riesgo para la inversión, debido al intervencionismo político, la violencia, la posible interrupción de la cadena de suministros”, es evidente como los índices de criminalidad se han incrementado de manera exponencial en las cuales según cifras del Observatorio Venezolano de Violencia (2015), asegura que para ese año, 90 de cada 100 mil habitantes mueren en manos del hampa, lo cual produce un efecto negativo, debido a la paralización y atraso en el aparato productivo por el riesgo de invertir en Venezuela.

En relación con lo anteriormente descrito es importante resaltar como la desaceleración del aparato productivo venezolano, ha permitido un claro crecimiento en el índice de desabastecimiento de materias primas e insumos, generando así la aparición del arbitraje económico, el cual la enciclopedia Electrónica Economía48.com (s.f) lo define como “transacciones simultáneas en dos o más mercados a fin de obtener un beneficio de una discrepancia de precios entre los dos mercados”. Afectando esto las finanzas de las organizaciones, debido a que estas se ven en la necesidad de acudir a ese mercado arbitrajista para adquirir dichas materias primas e insumos, donde cuyo precio se encuentra muy por encima de su valor real o valor de mercado.

Lo anteriormente expresado, trae como consecuencia la dificultad para la toma de decisiones acertadas en la gerencia de las empresas, debido a la distorsiones en los precios, además esto genera una serie de incompatibilidades en cuanto al registro de

las operaciones por la inexistencia fiscal de un justificativo de los costos, debido a que en la mayoría de las oportunidades estos productos son adquiridos a un valor monetario y son facturados por un valor menor, en el peor de los casos son comprados sin una factura que sustente la adquisición del mismo, lo cual genera que el empresario asuma el riesgo de perder esa cantidad de unidades monetarias pagadas de más, debido a que ante una fiscalización de la SUNDDE el mismo debe vender su producto al valor calculado en su estructura de costos más el margen de ganancia establecido por la ley.

De igual manera, es notorio la incertidumbre y el temor existente por parte de los empresarios al momento de afrontar una fiscalización de la SUNDDE, debido a las inconsistencias en la aplicación de criterios por parte de los funcionarios adscritos a este órgano regulador, esto es generado a la mala capacitación que recibe este personal, según Superintendencia de Precios Justos (2014), estos funcionarios para ser certificados como fiscales, solo deben cumplir un taller de 10 días, donde el pilar de la formación es la ideológica política como eje transversal, el segundo punto corresponde al estudio del marco jurídico y por último el desarrollo de los procedimientos técnicos que se ejecutarán en la práctica.

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia que la SUNDDE, dentro de sus parámetros para la capacitación de los fiscales, deja de lado la aplicación de los criterios teóricos y técnicos, que deben ser tomados en cuenta al momento de evaluar una estructura de costos, concediéndosele al fiscal la libertad de aplicar la subjetividad, pues aunque una empresa se maneje en el mismo ramo sus procedimientos para el cálculo de los costos es distinto, y en la mayoría de los casos estos criterios repercuten de manera negativa en las arcas del empresario debido a generación de sanciones pecuniarias las cuales son calculadas en unidades tributarias.

Cabe destacar, que otra causa que afecta al empresario en la administración de los costos es, la inefectividad del control de cambio existente en el país, León (2015-2016), asegura que el problema del desabastecimiento en Venezuela, es causado por el “ineficiente y corrompido sistema de control cambiario” que se encuentra colmado de “distorsiones como contrabando, sobrefacturación y especulación”, por lo que

sugiere que la salida más sana a este problema es un “mercado abierto, que sinceraría la economía y permitiría que fluyeran dólares privados al mercado.” Pero en realidad el control de cambio ocasiona una deficiente oferta de divisas para la adquisición de materias primas e insumos.

Motivo por el cual, esta problemática obliga al empresario a adquirir divisas en el mercado paralelo, para poder mantener un stock de inventario suficiente y así poder satisfacer sus necesidades, lo que genera un efecto contraproducente, debido a que para el momento de la nacionalización de estos productos, los mismos deben ser liquidados ante Servicio Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), a la tasa de cambio vigente para el momento y para el tipo de bien que se está importando, lo que genera un diferencial cambiario que no puede ser justificado por el importador al momento de imputarlos a los costos y mucho menos registrarla en la contabilidad fiscal como pérdidas deducibles de Impuesto Sobre la Renta (ISLR).

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que la situación país perturba a todos los sectores productivos sin excepción, pero uno de los más afectados ha sido el de alimentación y en especial los restaurantes gourmet, quienes han sido castigados duramente por esta problemática, y en oportunidades se observa como los gerentes o propietarios de estos establecimientos inclinan sus esfuerzos solo para mantener el nombre o prestigio de la empresa, debido a que los ingresos a duras penas alcanzan el punto de equilibrio para sufragar los costos y gastos operativos, sin generar utilidad o beneficio alguno a los propietarios.

Con tal que, en el entorno económico del Estado Táchira se puede observar cómo según el Instituto Nacional de Estadística (2010), en su IV censo económico, aproximadamente el 75,58% de las empresas se encuentran clasificadas como pequeñas inferiores, pues poseen una nómina menor a 5 trabajadores, en tal sentido el Banco Interamericano de Desarrollo (1997) asevera que “Las microempresas son unidades productoras de bienes o servicios que emplean a cinco trabajadores o menos y poseen un capital inferior a US\$ 20.000.”, por lo que se puede inferir que más del

70% de la economía del estado Táchira se encuentra movida por Pequeñas y Medianas Entidades (Pymes) específicamente microempresas.

Por tal razón, al analizar los datos suministrados por Instituto Nacional de Estadística en el párrafo anterior, se puede aseverar por analogía que más del 70% de los restaurantes gourmet establecidos en municipio San Cristóbal del Estado Táchira, se clasifican como Pymes en la modalidad de microempresas, y al observar su conformación estructural en su gran mayoría son empresas familiares cuya administración se encuentra en manos de sus propietarios, que en ocasiones no poseen los conocimientos teóricos y técnicos para ejercer una adecuada gestión estratégica en los costos, y así establecen sus precios comparándolos con los de la competencia, sin saber a ciencia cierta si ese producto presenta una positiva relación costo beneficio por parte del cliente.

En este sentido, resulta oportuno acotar lo expuesto por Shank en la entrevista realizada por Casinelli, H. y Reincke, M. (2009), quien asegura que la forma correcta de establecer los costos es conociendo las verdaderas necesidades del cliente, debido a que estas empresas en su gran mayoría se crean es por intuición de empresario o por ver la proliferación de restaurantes en el mercado, sin antes realizarse un estudio de mercado que le permita conocer la verdadera necesidad del cliente potencial, realizando todo lo contrario a lo expuesto por el autor antes citado, destinando la empresa a un posible fracaso debido a que la misma no cubre las expectativas del cliente y por ende no genera los beneficios financieros esperados por el inversionista.

Se resalta de este modo, como los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, no cuentan con estrategias que le permitan socavar la problemática planteada para de esta manera optimizar los costos y ofrecer a los clientes productos de calidad a un precio justo, cubriendo así las expectativas del consumidor, ahora bien es de destacar que de no dársele una pronta solución a esta problemática se observará, en primer lugar un incremento en el número de restaurantes sancionados por la SUNDDE, por no cumplir con los requisitos mínimos para afrontar una fiscalización de este ente y por poseer márgenes de ganancias superiores a los establecidos en la ley.

En segundo lugar se podrá observar cómo estas sanciones pecuniarias, serán de mayor cuantía debido a la reincidencia de estos ilícitos, asimismo se hará evidente imposibilidad de estos restaurantes para continuar en el mercado originado por la descapitalización al no poseer estrategias que le permitan optimizar los costos para lograr maximizar los beneficios. Por tal razón se realizó el estudio que permitió proponer estrategias gerenciales que contribuyan en la optimización los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, considerando a Shank y Govindarajan (1996) quienes aseguran que “un conocimiento sofisticado de la estructura de costos de una empresa puede ser de gran ayuda en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. (p.5). La organización al explotar las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechará oportunidades y afrontará las amenazas que presenta el entorno, logrando con ello ser competitiva en el mercado ofreciendo a los clientes productos de calidad a un precio acorde con el producto recibido.

De acuerdo con la problemática planteada surgió la siguiente interrogante, ¿Cuáles estrategias gerenciales serán necesarias aplicar para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira?, de esta pregunta general se conduce a la reflexión para sistematizar la misma y plantease lo siguiente:

¿Cuál es la posición estratégica de los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira?

¿Cuál es la cadena de valor presente en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira?

¿Cuáles son los causales de costos de los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar, la posición estratégica de los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira

Identificar la cadena de valor presente en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Analizar las causales de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

Diseñar estrategias gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

La gerencia estratégica de los costos permite el crecimiento y control administrativo dentro de la organización, logrando con esto optimizar el proceso productivo de la misma, logrando así fabricar artículos de alta calidad con el menor costo, contribuyendo así con el posicionamiento del bien en el mercado, gracias a que se ofrecen estos a un precio de venta altamente relacionado con el beneficio generado al cliente, logrando así el objetivo primordial de cualquier organización con fines de lucro que es el de obtener el mayor margen de beneficio económico para operar de adecuadamente y al final repartir dividendos o ganancias entre los socios.

Es por esta razón, que es indispensable que cualquier organización sin importar el tamaño o ramo donde se está desenvuelva, aplique herramientas estratégicas que permitan establecer un control efectivo en los costos, ya que en este mundo tan globalizado las empresas que perduran en el tiempo son las que manejan adecuadamente los costos, debido a que estos representan el volumen más alto en el resultado de la organización, tratándose de Venezuela es de resaltar que este costo no debe ser inferior al 70%, es por ello que el empresario debe prestar especial atención a este, para no descapitalizarse y mucho menos ser sancionado por la SUNDDE, por tener ganancias brutas superiores a las establecidas por la ley.

La investigación surge de la necesidad latente en el ramo de los restaurantes, de mantener estrategias que le permitan competir en el mercado y lograr adaptarse al entorno económico actual, motivado a que en la mayoría de los casos estos establecimientos permanecen en el mercado solo por mantener un nombre o una posición, debido a que estas entidades no logran conseguir siquiera el punto de equilibrio operativo óptimo, es decir que los socios o dueños deben inyectar dinero de sus arcas para de esta forma poder subsistir, generando así desmotivación por parte del inversionista.

Por consiguiente, mediante la revisión de material bibliográfico relacionado con temas referentes a la administración, gerencia estratégica y de contabilidad de costos, así como el análisis de las distintas leyes vigentes en el país en cuanto a la materia de costos, se logrará sentar las bases que permitirán el desarrollo de la investigación, identificando las teorías que contribuyan en la optimización de la gestión de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, y servir de guía o fuente de consulta al el personal que allí labora, finalmente el estudio en cuestión permitirá el enriquecimiento del conocimiento logrando así satisfacer de manera significativa los vacíos sobre la gerencia estratégica de costos.

Al mismo tiempo para el logro de los objetivos propuestos será necesario aplicar las técnicas y parámetros del método científico, apoyándose en el paradigma positivista y cuya aplicación sistemática permitirá obtener resultados válidos, es por ello que se creará como instrumento para la recolección de los datos el cuestionario, el cual será evaluado por expertos y se les realizarán las distintas pruebas para comprobar su confiabilidad, para posteriormente ser aplicado a la muestra seleccionada de la población objeto de estudio, todo esto servirá como una guía, para el desarrollo de otras investigaciones de naturaleza análoga, en cuanto al diagnóstico de la problemática existente, la metodología empleada permitirá la creación de estrategias gerenciales que permitan la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

El desarrollo de esta investigación favorecerá a los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, al contar con estrategias gerenciales que les permitirán

optimizar los costos, y de esta manera lograr ser competitivo sin importar que la competencia tenga precios más bajos ya que el pilar fundamental de la gerencia de los costos es ofrecer artículos de alta calidad evitando incurrir en costos de no calidad, que en la mayoría de los casos perjudican de manera negativa a una organización, generando así una entropía tan severa, que causa su muerte del sistema llamado organización, debido a que los clientes por no estar satisfechos con el producto y/o servicio ofrecido deciden migrar a la competencia, y esta insatisfacción se filtra en uno de los medios publicitarios más efectivos como lo es la publicidad de boca en boca.

Desde el punto de vista social esta investigación contribuirá con el fortalecimiento de este sector económico, debido al posicionamiento de estos establecimientos y por ende contribuye así en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, gracias a la conservación de fuentes de empleo, de igual forma este trabajo permitirá calcular de una manera eficiente los costos de elaboración del cada platillo, con el fin de ofrecer un producto de alta calidad a un precio asequible, logrando así satisfacer las necesidades o expectativas del consumidor final.

Adicionalmente los resultados de la investigación permitirán a la alta gerencia de los restaurantes gourmet tomar decisiones sobre las alternativas que consideren óptimas para la administración efectiva los costos, con el fin de posicionarse o consolidarse en el mercado, además permitirá a la gerencia una alternativa para emplear un nuevo paradigma en lo referente a la contabilidad de costos, lo que podría aumentar la efectividad, todo esto contrastado con las leyes vigentes en Venezuela, logrando así aumentar la eficiencia y por ende evitar sanciones o cierres de establecimientos, que generan cuantiosas pérdida monetarias a dichas empresas.

Desde el punto de vista institucional, el estudio permitirá a la Universidad de los Andes núcleo universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez, contar en sus archivos bibliotecarios de un tema poco tocado o estudiado en la República Bolivariana de Venezuela, como lo es la Gerencia Estratégica de Costos, el cual puede ser el punto

de partida para la realización de investigaciones relacionadas con el tema en cuestión, sirviendo este como material de consulta para posteriores trabajos.

Expresado todos los argumentos de la investigación, es de resaltar que dadas las condiciones actuales resulta pertinente el desarrollo de la investigación, esta permitirá optimizar la gestión de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, de igual manera contribuirá en el crecimiento intelectual del investigador, debido al estudio análisis de las teorías y resultados obtenidos para ofrecer una guía que contribuirá en la aplicación de estrategias gerenciales que permitan optimizar los costos de elaboración de cada platillo de comida ofrecido en los restaurantes gourmet de esta entidad.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace un esbozo de las teorías y trabajos realizados con anterioridad, el cual dan sustento a las variables definidas en esta investigación, en tal sentido, Arias (2006) asegura que el marco teórico o referencial “es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar.” (p.106), para el desarrollo de este capítulo se consultaran trabajos de investigación relacionados con el estudio en cuestión así como también se consultaran bibliografías y artículos electrónicos que darán sustento a la variables objeto de estudio.

www.bdigital.ula.ve

#### **Antecedentes de la Investigación**

Gómez, Loor y Pérez (2018) realizaron una investigación titulada “Gestión estratégica de costos vista desde una perspectiva contable” el objetivo de la misma se fundamentó en un desarrollo bibliográfico que pretendía analizar la relación existente entre la gestión estratégica de costos y la contabilidad tradicional, donde El surgimiento de la gestión estratégica de costos permitió romper el paradigma de la contabilidad tradicional donde la Gestión Estratégica de Costos emerge como una herramienta útil, donde se conjugan tres componentes cualitativos como la cadena de valor, el posicionamiento estratégico de la empresa y los causales de costos.

Es así como la gestión estratégica brinda una visión general de la empresa en materia de planificación, ejecución y control de los costos, considerando variables externas que proporcionan información relevante, oportuna y precisa para la toma de decisiones gerenciales, además de asumir acciones para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas y lograr ventajas competitivas, para el

desarrollo de la misma se empleó una metodología de tipo bibliográfico, realizando una sistemática revisión de documentos asociados a comunidades científicas relacionadas con la contabilidad, del mismo modo se consultaron bases de datos que encuentran relación con el tema planteado, extrayendo los mejores revisiones y estudios científicos de los mismos, esta investigación presenta una estrecha relación con el proyecto en cuestión debido a que la misma muestra la importancia que tiene la gerencia estratégica con la contabilidad tradicional para la toma de decisiones.

Vásquez y Otálora (2017) desarrollaron una investigación titulada Lineamientos para la gestión estratégica de costos en las cooperativas de ahorro y crédito, el trabajo tuvo como objetivo es proponer lineamientos para el fortalecimiento de la gestión estratégica de costos en cooperativas de ahorro y crédito a partir del sistema de costeo basado en actividades. Para ello se identificaron teórica y empíricamente los sistemas de asignación de costos usados por las entidades, ubicando el costo basado en actividades- ABC.

La metodología de este trabajo soportó los resultados a partir de un análisis estadístico de tipo descriptivo, realizado desde de las respuestas dadas en un cuestionario dicotómico aplicado a 37 entidades, en el cual se esbozaron diferentes afirmaciones que conducían a ubicar dentro de las características de las diferentes metodologías de asignación de costos, cuál o cuáles eran las usadas por las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Barranquilla. A la vez, se realizó un rastreo teórico sobre la gestión estratégica de costo, identificando como modelo el desarrollo realizado por los autores Shank y Govindarajan (1995).

Finalmente, los autores concluyeron que desarrollado una propuesta desde una postura teórica, se convierte en un primer avance hacia el aporte a la gestión orientada hacia la competitividad y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito, por lo tanto, su implementación en una organización traza un reto para abordar posteriormente, a fin de validar empíricamente los aportes que éste genera, esta investigación muestra la importancia de la importancia que tiene la gestión estratégica de costos en la operatividad de las organizaciones así como la ayuda que representa la misma para la toma de decisiones.

Amaguaña (2015), presentó un trabajo titulado “La gestión estratégica de costos y el margen de intermediación financiera en la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Ambato. LTDA”, en Ambato – Ecuador ante la Universidad Técnica de Ambato con la finalidad de optar al grado de Magister en Gestión Financiera, para esta investigación la autora planteó como objetivo Analizar la incidencia de la Gestión Estratégica de Costos en el Margen de Intermediación Financiera, para una adecuada identificación de costos de productos y servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

La investigación se basó en la metodología, a nivel descriptivo apoyada en un estudio de campo, se contó con una población de treinta (30) personas y se tomó como muestra el total de la población, por ser estas parte del Gobierno Corporativo de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato Ltda, el instrumento aplicado consistió en un cuestionario contentivo de diecinueve (19) preguntas cerradas, el análisis de los datos se realizó mediante una estadística descriptiva, entre los resultados obtenidos de la investigación, se destacan: desconocimiento sobre: el costo de los procesos, en cuanto a las estrategias de costos utiliza la empresa, no se maneja un sistema de costos debido a la falta de un área encargada de la materia, finalmente los encuestados consideran que la gestión estratégica de costos en la cooperativa es regular, por lo que todo esto dificulta el proceso de la toma de decisiones.

La autora concluyó afirmando que la cooperativa no ha implementado una herramienta para la gestión estratégica de costos, debido a la falta de un área o persona que conozca de este tema, ocasionalmente se evalúa el costo de los productos de acuerdo al número de transacciones, más no se enfoca a la identificación del uso de recursos de acuerdo al levantamiento de la información de los procesos y es por esta razón propuso un modelo de implementación de la herramienta de costeo basado en actividades, con la finalidad de gestionar estratégicamente los costos, para de esta manera identificar mejor los costos de productos y servicios financieros, y así para mejorar el margen de intermediación financiera.

Este trabajo de Amaguaña, guarda una estrecha relación con la investigación, dado que está enfocado en la gerencia estratégica de costos, el cual es el tema principal a abordar en este estudio y por tanto proporcionan un referente teórico en cuanto a las bibliografías a consultar, de igual manera aporta aspectos metodológicos que pueden ser tomados en cuenta al momento de las técnicas para la recolección de los datos.

Ibarra (2014) presentó una investigación titulada “Plan estratégico para el restaurante Luna Bruja en la Paz, Baja California Sur.”, ante el Instituto Tecnológico de la Paz, como requisito para obtener el Grado de Maestra en Administración, el estudio presentó como objetivo, diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos.

La investigación se basó en la metodología cuantitativa, bajo un nivel descriptivo apoyado en una investigación documental para ponderar las variables a evaluar en las respectivas matrices de análisis interno y externo, además se empleó un estudio de campo para evaluar la posición de la empresa con respecto a la competencia tomándose como universo de estudios tres (3) restaurantes que son los rivales directos, con esta información se pudo determinar que la empresa posee una desventaja con respecto a la competencia debido a que los precios de los platillos están por encima de precio de venta ofrecido por los rivales, además se observó que la empresa posee una fortaleza menor según las matrices estratégicas aplicadas por el investigador.

Por lo que concluyó, que según la hipótesis planteada se cumple y es aceptada como verdadera, por lo tanto se confirma que al implementarse el plan estratégico el restaurante Luna Bruja resolverá los problemas operativos y tendrá una visión más amplia y clara de lo que desea y como lograrlo y es por esta razón que se propuso un plan estratégico que contribuirá a mejorar significativamente la gestión del restaurante Luna Bruja en la Paz, Baja California Sur. El trabajo realizado por Ibarra, aporta a esta investigación aspectos teóricos y metodológicos para realizar el estudio del posicionamiento estratégico de los restaurantes Gourmet en el municipio San Cristóbal del estado Táchira

Quintana, Herrera y Rojas (2015), desarrollaron una investigación titulada “Propuesta de estructura genérica de costos al cierre del ejercicio económico del año 2013, basada en la contabilidad bajo VEN-NIF PYME caso: Cuyagua Surf Xtreme, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo”, como requisito para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, ante la universidad Carabobo, la misma planteó como objetivo proponer una estructura genérica de costos siguiendo los principios para el reconocimiento y medición establecidos en la VEN-NIF PYME y cumplimiento con la legislación establecida.

El estudio se enmarcó bajo una metodología mixta, apoyado en una investigación de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo conformada las seis (06) personas que laboran en el Departamento de Contabilidad, seleccionando como muestra al Jefe del mismo y a su asistente quienes se consideraron podrían aportar la información requerida. Como técnicas para recolectar la información se utilizaron la revisión documental, la observación directa y la entrevista semi-estructurada aplicada al Jefe del Departamento de Contabilidad y al asistente.

Con la información recolectada los autores concluyeron que la empresa ha presentado dificultades para adecuarse a la Ley de Precios Justos, siguiendo los criterios establecidos en la VEN-NIF PYME para la valoración de los inventarios, por lo que se propuso realizar cambios en su estructura de costos, siguiendo los lineamientos de la Ley y las Normas Internacionales de Información Financiera.

La investigación se relaciona con el estudio en cuestión, debido a que se realizó un análisis tanto de la Ley de Precios Justos y la Norma de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, adecuado lo establecido en esta última a los parámetros establecidos por la Ley, es por tal razón que este trabajo aportará aspectos reflexivos al momento de crear estrategias que están íntimamente relacionadas con estos dos ordenamientos en cuanto a la contabilidad de costos.

Ospina y Troconis (2014) presentaron ante la Universidad José Antonio Páez San Diego estado Carabobo, como requisito para optar al grado de Licenciadas en Administración de Empresas, una investigación titulada “Estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para generar eficiencia en la empresa Lamisur C.A”,

el objetivo de este estudio fue proponer estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para generar eficiencia en la Empresa Lamisur C.A.

La investigación se centró en un enfoque cuantitativo clasificada como un proyecto factible, apoyado un estudio descriptivo y de campo, el universo de estudio estuvo conformado por 12 personan y debido a que la población era tan pequeña los investigadores decidieron realizar un censo y evaluar a todo el conjunto de la población, para la recolección de los datos se empleó como técnica el cuestionario el cual estuvo estructurado con preguntas cerradas con opciones de respuestas dicotómicas SI o No, determinándose que la empresa no tiene establecidos postulados estratégicos, lo cual ha generado la fabricación de productos de mala calidad e insatisfacción de los clientes generando esto un posicionamiento estratégico negativo en la empresa.

Analizada toda la información Ospina y Troconis concluyeron que no se comunican las estrategias del negocio para conocer los objetivos planteados, la empresa no tiene como cultura la capacitación y adiestramiento continuo, lo que origina debilidades en la ejecución de las actividades diarias, deficiencias en el servicio prestado, la empresa cuenta con una estructura formalmente establecida, creando sentido de pertenencia de los trabajadores e identificación y fidelidad de los clientes hacia la organización, lo cual debe ser aprovechada para contrarrestar la competencia que ofrece productos y servicios de calidad, por lo que se propuso diseñar estrategias apoyadas en el proceso del coaching para optimizar la eficiencia a través de los procedimientos gerenciales de la empresa Lamisur C.A.

Este estudio se relaciona con esta investigación, por cuanto aporta lineamientos en cuanto a las fuentes bibliográficas que se pueden consultar para el desarrollo del marco teórico, así como también muestra aspectos metodológicos respecto a las técnicas empleadas para la recolección de datos, las cuales contribuyen para determinar el posicionamiento estratégico.

## **Bases Teórica**

### **Planeación Estrategica**

La palabra planeación según la página web definiciona.com (2014) etimológicamente proviene del Latín “planus” que significa plano, el cual es asociado a una ruta, o pasos que se deben seguir para lograr un objetivo, y al que se le agrega el sufijo “cion” que confiere el carácter de acción, por tal razón se puede decir, que la planeación es el proceso de formular el futuro, estableciéndose objetivos y líneas de acción para el logro de dichas metas. Por medio de la planeación la organización puede actuar de manera proactiva a todas aquellas situaciones que puedan afectar el funcionamiento normal de la empresa.

En este sentido Rojas y Medina (citado por Merino 2015) definen la planeación como “una disciplina prescriptiva que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, es decir, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo. (p.13), en este orden de ideas se puede inferir, que la planeación es quizá uno de los elementos más importantes en el proceso administrativo, ya que esta le permite al gerente observar y evaluar los distintos escenarios que se puedan presentar ante un evento determinado, para de esta manera establecer las directrices que darán rumbo a la organización.

Con relación a lo anteriormente expuesto, se observa la importancia que tiene la planificación en una empresa, es así como a principio del siglo XX Frederick Taylor en Estados Unidos con la administración científica y casi simultáneamente Henry Fayol en Europa, con la administración clásica comienzan a emplear la planeación en el mundo empresarial, estableciéndola como pilar de los principios fundamentales de la administración, en un sentido sistémico, se puede decir que la planificación busca un desarrollo homeostático del sistema llamado empresa, para de esta manera lograr una neguentropía que contribuya en el normal funcionamiento de la organización.

Es importante, resaltar la evolución de la planeación hasta llegar a la administración moderna, la cual hace referencia a la planificación estratégica, en este sentido, es necesario de igual manera conocer la etimología de la palabra estrategia, que tiene su origen del Griego “stratos”, que significa, ejército es así como de una manera corta se puede decir que la planeación estratégica es el conjunto de normas y

acciones que debe seguir un ejército. Cabe destacar, que desde un principio, el término planeación y estrategia, han vinculado al ámbito militar y se puede observar como en el siglo IV A.C. Sun Tzu (2003) en su obra “el arte de la guerra” definía la “estrategia ofensiva”, en el cual explica los mecanismos y evaluaciones que debe realizar un general para poder lograr una victoria.

No obstante, la terminología planeación estratégica, es empleada en el mundo empresarial después de la segunda guerra mundial cuando se comienzan a implementar los términos estratégicos y es gracias a Von Neuman y Morgenstern (1944) en su obra "La teoría del juego" que la aplican al mundo de los negocios, y posteriormente Peter Drucker (1950), asegura que el pilar de la administración estratégica es pensar en la misión. David (2013) asegura que la planeación estratégica tuvo su origen hacia la década de 1950, mostrando su auge en la década de los sesenta hasta mediados de los setenta, pero esta no reflejó los resultados esperados por los empresarios, teniendo un declive en la década de 1980, pero es para la década de los 90 que se logró un resurgimiento de esta teoría y que es aplicada ampliamente en el mundo de los negocios de este siglo XXI.

Actualmente, el término dirección estratégica, administración estratégica y administración global son empleados como sinónimos de la planeación estratégica, en este sentido, David (2013) asegura que “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.”(p.5), y es gracias a esta, que una organización logra identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de establecer las metas sostenibles en el tiempo, que permitan desarrollar ventajas competitivas en el mercado.

Con referencia a lo anterior, la planificación o planeación estratégica, consiste en la evaluación interna y externa que realiza la alta gerencia a la organización con el fin de detectar las ventajas y desventajas, para formular lineamientos a corto, mediano o largo plazo, que le permitan consolidarse en el mercado, de este modo, al analizar a David (2013), Charle y Gareth (2009), ambos autores coinciden, que para desarrollar

un proceso de planeación estratégica la gerencia de la organización debe cumplir cinco etapas básicas como lo son:

1. Definir misión, visión, valores y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente externo para de esta manera identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Evaluar el entorno operativo de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades.
4. Evaluar y seleccionar las estrategias que permitan maximizar las fortalezas y corregir las debilidades con fin de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas externas, sin desviarse de la misión y visión.
5. Finalmente implantar las estrategias.

### **Costos**

Etimológicamente la palabra costo tiene su origen del Latín “costus” y del Griego “kostos” que significa cantidad que se debe dar o pagar a cambio de una cosa, hoy día en la práctica comercial suele usarse el termino costo y gasto como sinónimos y así lo define la sección 2 de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (2015), la cual asegura que

... los gastos surgen de la actividad ordinaria que incluyen, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, toman la forma de una salida o disminución del valor de los activos, tales como efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo.

Aunque realmente, esta analogía utilizada en ambos términos puede considerarse erronas, si se analiza conceptualmente cada uno de los términos, y aunque los dos representan desembolsos de efectivo y equivalentes o aumento de pasivos, estos tiene diferencias muy marcada, por ejemplo el costo se encuentra relacionado con la adquisición, bien sea de materias primas o insumos, cancelación del personal de planta o cancelación de servicios que están relacionados de manera directa o indirecta con la producción, los cuales serán recuperados al momento de la venta del bien o la prestación del servicio, al respecto Carralta y Albano (2012) así como Laporta

(2016) coinciden que el costo un “esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado”, y el mismo es recuperado al momento de la venta del bien.

Por su parte, los gastos son erogaciones necesarias para el buen funcionamiento de la organización, es decir, se requiere del uso de actividades funcionales (administración, finanzas, mercadeo, talento humano entre otras) ajenas a la producción pero que de igual manera contribuyen con la colocación del bien y/o servicio en manos del consumidor final, en este sentido Laporta (2016) asegura que los gastos “son aquellos costos referentes a las restantes funciones de venta, distribución y administración” (p.19), en resumen se puede decir que los costos son recuperables mientras que los gastos no pueden ser recuperados por la organización.

Habiéndose establecido la diferencia entre el costo y el gasto, es igualmente necesario conocer o diferenciar los tipos de costos que se presentan en un proceso productivo y a los que los empresarios deben prestar especial atención al momento de la fabricación de los bienes y/o prestación de un servicio, los cuales se clasifican en costos fijos y los costos variables, Charle y Gareth (2009), conceptualizan al costo fijo como aquel que “se mantiene estable en su totalidad durante cierto periodo de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total.”(p.30), es decir, que estos no varían en su totalidad, debido a que la empresa sacrifica la misma cantidad de recursos monetarios sin importar si produce más o menos unidades, esto indica que desde el punto de vista unitario si la empresa logra ser eficiente en sus niveles productivos los costos de cada producto tenderán a ser menores tal como se muestra en la Tabla. 1.

**Tabla 1**  
**Costo Fijo Total Vs Costo Fijo Unitario**

Número de Unidades	Costo Fijo Total	Costo Fijo Unitario
-	200.000,00	-
1.000	200.000,00	200,00
2.500	200.000,00	80,00
5.000	200.000,00	40,00
10.000	200.000,00	20,00

Nota. Datos simulados por el autor para ejemplificar el comportamiento de los costos 2017

De igual manera, Charle y Gareth (2009) aseguran que los costos variables son aquellos que “cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total.” (p.30), es este sentido, estos costos en su totalidad tiene un comportamiento correlacional lineal positivo con el nivel de producción, es decir, a mayor producción se sacrificaran más unidades monetarias o viceversa, asimismo desde el punto de vista unitario este costo tiende a ser fijo debido a que por cada unidad elaborada se empleará la misma cantidad de recursos monetarios en la Tabla 2, se muestra el comportamiento del mismo

**Tabla 2**  
**Costo Variable Total Vs Costo Variable Unitario**

Número de Unidades	Costo Variable Total	Costo Variable Unitario
-	-	0
1.000	50.000,00	50,00
2.500	125.000,00	50,00
5.000	250.000,00	50,00
10.000	500.000,00	50,00

Nota. Datos simulados por el autor para ejemplificar el comportamiento de los costos 2017

En otras palabras, al analizar el comportamiento del costo total, el cual no es más que la sumatoria de los costos fijos con los costos variables, se puede observar que los mismos en su totalidad tienden a ser mayor, pero en los costos unitarios totales el valor de fabricación de cada unidad tiende a ser menor por la eficiencia en los niveles de producción, debido a que estos repercuten directamente en el costo unitario fijo, la Tabla 3, muestra como es el comportamiento del costo total y el costo total unitario

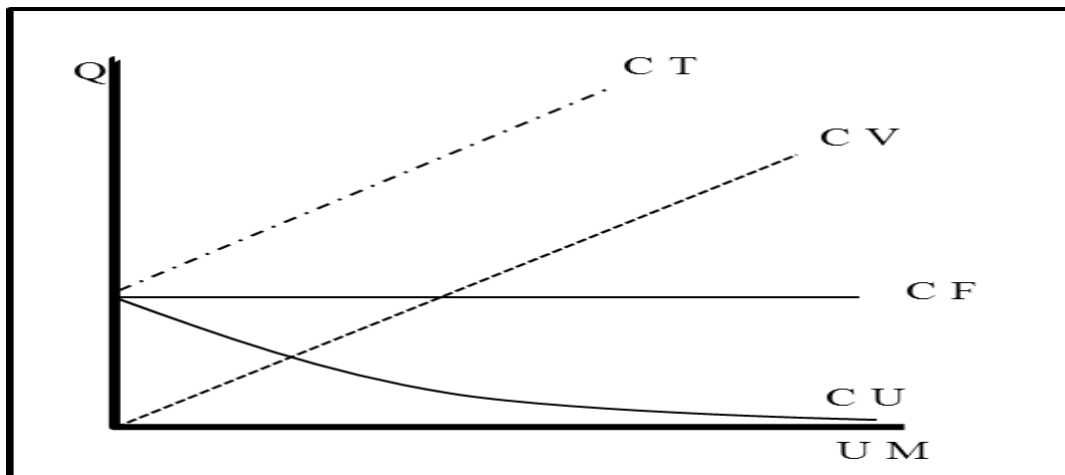
**Tabla 3**  
**Costo Total Vs Costo Unitario**

Número de Unidades	Costo Total	Costo Total Unitario
-	200.000,00	0
1.000	250.000,00	250
2.500	325.000,00	130
5.000	450.000,00	90
10.000	700.000,00	70

Nota. Datos simulados por el autor para ejemplificar el comportamiento de los costos 2017

Es así, que se puede aseverar que el costo unitario total siempre va tener un comportamiento asintótico con el eje X del primer cuadrante del sistema cartesiano, lo que quiere decir que a mayor producción este costo va tender a ser cero pero en

ningún momento logrará interceptarse con el eje X, en el Gráfico No. 1, se muestra el comportamiento de cada uno de los costos estudiados anteriormente.



**Gráfico 1 Comportamiento de los Costos.** Ejemplificación grafica realizada por el autor 2017

### **Gestión de Costos**

La historia de la humanidad, ha demostrado que los ejecutivos de las organizaciones siempre han necesitado de información contable y financiera para la toma de decisiones, aunque a esta no se le había dado la importancia que realmente ameritaba y no es sino hasta el siglo XIX según Johnson y Kaplan (1988) cuando en Estados Unidos las empresas textiles, ferrocarrileras, metalúrgicas de hierro y acero, y el sector de servicio, decidieron controlar el proceso de manufactura de los bienes y/o servicios de manera interna, debido a que la transformación de los materiales y suministros en productos terminados comenzó a ser desarrollada por la empresa, en el cual comenzaron a manejar elementos (materias primas, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación) que contribuían en el costo de fabricación.

En este sentido Johnson y Kaplan (1988) aseguran que las organizaciones con este proceso “creyeron que podían obtener más si dirigían esos procesos de forma centralizada dentro de la organización” (p.35), es así como los empresarios gracias a la ayuda de ingenieros, y profesionales en las áreas contables y administrativas, y gracias a los estudios realizados por Frederick Taylor con su teoría de la administración científica, comenzaron a desarrollar modelos de gestión administrativa

y contable innovadores para la época, los cuales permitieron ejercer un control para de esta manera evaluar el proceso productivo de la entidad.

Es evidente entonces, que gracias a la teoría propuesta por Taylor se lograron establecer estándares que permitían a los empresarios determinar qué cantidad de materia prima y que cantidad de horas debían ser necesaria para la fabricación de un producto y de esa manera poder calcular el valor de manufactura de cada bien fabricado, logrando así generar información necesaria para realizar los distintos registros contables y preparación de estados financieros, para que los empresarios pudiesen tomar decisiones con respecto a los precios de ventas o la evaluación de la eficiencia y la eficacia del personal y la maquinaria, durante el proceso productivo.

Cabe agregar, lo destacado por Johnson y Kaplan (1988) los cuales aseveran como a mediados de la década de 1920, ya los grandes industriales de Estados Unidos habían desarrollado prácticamente todos los procedimientos contables para el registro y determinación de los costos de fabricación de los bienes y/o servicios, y para la década de 1940 William Vatter, proponía que la contabilidad de costos no debía basarse solo en registros financieros, sino que también debería suministrarse información administrativa para de esta manera tomar decisiones y ejercer un control efectivo sobre los procesos manufactureros, todo esto generaba que los precios de venta de los productos se establecieran evaluándose las estructuras de costos internas y posteriormente se le sumaba el margen de ganancia.

No obstante en la actualidad y gracias a la globalización, la gestión de costos ha cambiado su esquema en cuanto al valor de venta que se le debe asignar a un producto y Shank, y Govindarajan (1996) aseguran que las empresas deben conocer primero las necesidades de los clientes y el precio de venta que ellos están dispuestos a pagar por ese bien o servicio, partiendo desde ese punto de vista las empresas deben comenzar a manejar sus estructuras de costos y el margen de utilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, y es allí donde nace la llamada gerencia estratégica de costos (GEC).

### **Sistemas de Costos**

Los sistemas de costos son todas aquellas herramientas empleadas por una empresa para el registro y control de los elementos que conforman el producto final y/o servicio ofrecido por la organización, es así como García (2008) asegura que es “El conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tiene por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas.” (p.116), es decir, gracias a los sistemas de costos los empresarios cuentan con información financiera que les permite evaluar el desempeño de la organización y de esta manera tomar decisiones sobre el proceso productivo.

A lo largo de la historia se han desarrollado varios sistemas de acumulación de costos los cuales se pueden clasificar en modelos de acumulación, predeterminados, variables y basados en los gastos indirectos de fabricación, al hablar de un modelo de acumulación, García (2008) asevera que “se consideran como elementos del costo de producción la materia prima directa, la mano de obra directa y los cargos indirectos, sin importar que dichos elementos tengan características fijas o variables en relación con el volumen de producción.” (p.120), es decir este modelo a posteriori, en el cual para poder conocer el costo de fabricación de un producto, el mismo necesita estar elaborado en un 100%.

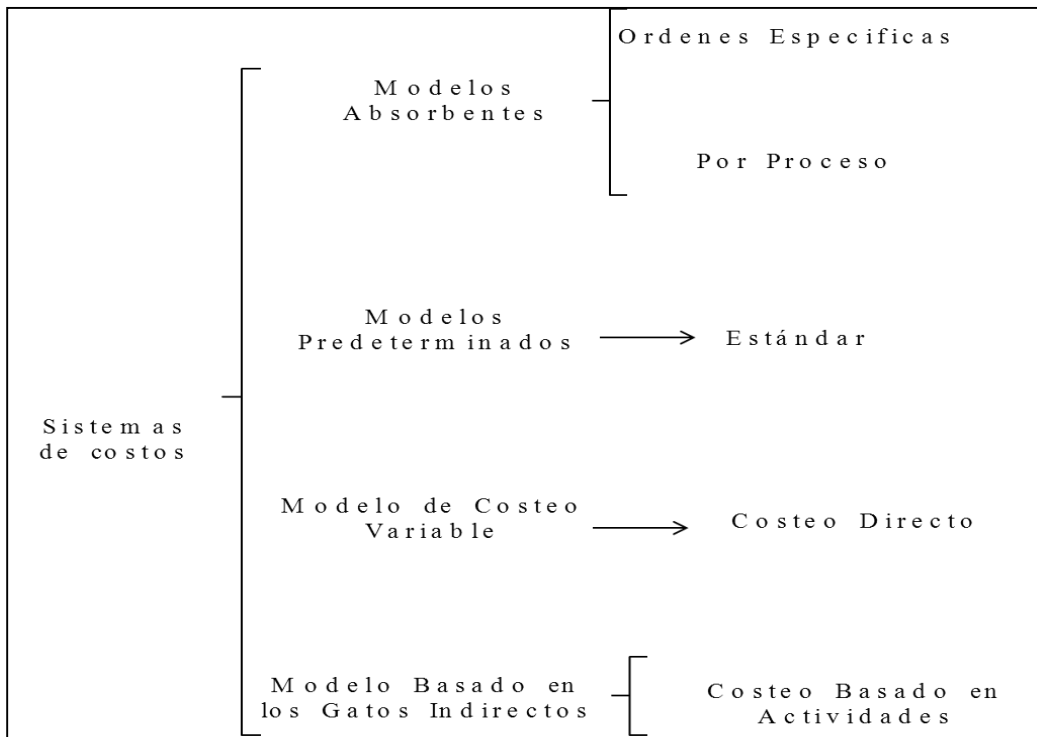
A diferencia de los costos predeterminados, en el cual se crea un estándar o una proyección de los elementos a ser aplicados en la fabricación de un bien, en este sentido, Laporta (2016) asegura que “los sistemas de costos predeterminados permiten calcular, no solo el costo real del producto, sino también posibilitan cuantificar el costo del producto con antelación al proceso productivo” (p.91), en otras palabras este modelo es un sistema a priori, ya que este permite a la empresa conocer el costo de fabricación antes de elaborar el bien, y de esta manera poder evaluar la eficiencia y la eficacia durante el proceso productivo.

En cuanto el modelo de costeo variable se puede conseguir el sistema de costeo directo, este es un método que consiste en hacer una segregación de los costos fijo y variables, para imputarle la parte variable al costo unitario del producto, Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1989) aseguran que esta cambia con respecto al nivel de

producción, mientras que los costos fijos serán imputados en el periodo y estos permanecerán constantes a pesar de que el nivel de producción cambie.

Finalmente, se encuentra el modelo de costeo basado en los gastos indirectos de fabricación, en el cual se ubica el costeo basado en actividades o mejor conocido como ABC por sus siglas en inglés Activity Based Costing, que no es más que un sistema que se fundamenta en el modelo de administración basada en actividades (Activity Based Management, ABM), el cual tiene como objetivo principal determinar qué actividades generan valor al producto para facilitar la toma de decisiones a los gerentes y así lograr la optimización de los recursos aplicados al bien o servicio ofrecido, en este sentido Eslava y Parra (2019) aseguran que este sistema es una herramienta que favorece el proceso gerencial evaluando los esfuerzos aplicados para lograr mejorar la calidad de los procesos y del producto o servicio, teniendo un efecto positivos en la reducción de los costos puesto que se corrigen esas actividades problemáticas, permitiendo así conocer la rentabilidad de los productos y/o servicios

En concordancia a lo expuesto anteriormente, Laporta (2016) afirma que “nos son los productos, ni los departamentos, ni los servicios” los que generan costos, sino que estos son generados “precisamente por las actividades.”, ahora bien en el Gráfico 2 se muestra un esquema de los distintos tipos de sistemas de costos



**Gráfico 2 Sistemas de Acumulación de Costos.** Esquemmatización realizada por el autor 2017

### Gerencia Estratégica de Costos (GEC)

La Gerencia Estratégica de Costos es un tema relativamente nuevo, el cual nace a mediados de la década de los 80 cuando John Shank y Vijay Govindarajam aseguran que esta teoría se basa en la contabilidad gerencial, por lo que Gómez (2018) asegura que “no es que la visión de la gestión estratégica de costos sea totalmente distinta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que es más completa.” Lo que requiere para su aplicación, cambios sustanciales en la manera de pensar de los gerentes ´para de esta manera, desarrollar los temas estratégicos en busca de soluciones a los problemas de costos altos en la producción, en este sentido Lujan (2016) asevera que la “GEC implica un cambio de pensamiento, ya que se muestra como un nuevo paradigma, con más comprensión que la contabilidad gerencial. La GEC se utiliza para el crecimiento, la supervivencia y la obtención de utilidades de la empresa.”(p.6), por su parte Laporta (2016) la define como

el proceso por el cual los gerentes, utilizando un horizonte de tiempo de tres a cinco años, evalúen las oportunidades ambientales externas, lo mismo que las

fortalezas internas y los recursos, a fin de decidir sobre metas y sobre un conjunto de planes de acción para alcanzar esas metas.” (p.208)

Es por ello que la Gerencia Estratégica de Costos, se puede definir como una herramienta para el análisis de los factores que afectan el valor de fabricación del producto, y tomar las decisiones que permitan la optimización del proceso productivo y por ende la reducción de costos, o en otras palabras la GEC obliga a la empresa a evaluarse de manera interna y externa para establecer los planes de acción que le permitan ser competitivas en el mercado generando con esto una relación ganar-ganar, debido a que se ofrecen a los clientes productos de calidad por un precio ajustado a su necesidad, y de la misma manera generar mayores índices de rentabilidad a los propietarios de la empresa.

La principal diferencia que existe entre el sistema de costeo tradicional y la Gerencia Estratégica de Costos, radica en la forma como es aplicado los gastos indirectos, el sistema tradicional utiliza como técnica para la distribución una tasa de aplicación que normalmente es tomada con base a la mano de obra directa, generando con si una sobre aplicación o sub aplicación en los costos de los productos manufacturados y vendidos, mientras que la GEC, se enfoca en tres aspectos fundamentales como lo son: el análisis de la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos, es este sentido Lujan (2016) afirma que:

la gerencia de costos, requiere de la cadena de valor, porque esta enfoca a la empresa en su contexto externo, respecto a: los proveedores, los materiales, servicios o tecnología y los consumidores; además la enfoca para: analizar la actividades claves, tomar decisiones verticales hacia atrás o hacia adelante, tomar decisiones sobre subcontratación, realizar convenios o acuerdos e incorporar o eliminar servicios o productos. (p.6)

Esta es una teoría, que puede considerarse revolucionaria debido a que esta cambia por completo la concepción en cuanto al cálculo de los costos del sistema tradicional, es así como Shank creador de esta teoría en la entrevista realizada por Casinelli y Reincke (2009) asegura que “los costos deben basarse en el valor y no al revés. No se empieza primero con el costo y después se obtiene el precio, sino que se comienza con el precio y luego se obtiene el costo.”, es decir, el cliente es quien fija el precio y

con base a esta información la empresa debe buscar los mecanismos de optimizar los costos y maximizar el margen de ganancia y ofrecer un producto o servicio acorde a las necesidades del consumidor.

### ***Posicionamiento Estratégico***

Este es elemento fundamental que debe ser estudiado en la Gerencia Estratégica de Costo, este consiste es evaluar internamente la organización para determinar la forma de como acoplarse con el entorno externo para de esta manera crear estrategias que permitan ser competitivos en el mercado, por tal razón Artieda (2015) asegura que el posicionamiento estratégico consiste en la “creación de ventajas competitivas difíciles de superar por los adversarios.” (p.96), lo que quiere decir, es que el gerente debe buscar los mecanismos necesarios para lograr la diferenciación del producto posicionándose en la mente del consumidor.

Con referencia a lo anterior, cabe destacar que Porter (citado por Laporta 2016) propuso dos formas con las cuales las organizaciones pueden consolidar una posición estratégica en el mercado y estas son: “Liderazgo en diferenciación o liderazgo en costos.” (p.211), la primera de estas consiste en lograr resaltar características que hagan único el producto y que el cliente lo sienta así, para lograr calar en la mente del consumidor, es decir, la diferenciación consiste en generar un posicionamiento estratégico fuerte frente al producto ofrecido por la competencia.

En cuanto al liderazgo en costos el gerente cuál es su posición y el impacto que este ejerce sobre la cadena de valor y eliminar esos eslabones que no generan valor al producto sino que al contrario hacen que el bien sea más costoso sin generarle algún valor agregado al mismo, en resumen con el posicionamiento estratégico el gerente busca consolidar la empresa o el producto en el mercado ya sea porque el bien y/o servicio es diferente a los demás o por que los precios de ventas son competitivos en el mercado.

Es importante resaltar que para que una empresa pueda consolidar su posicionamiento estratégico, es necesario que la misma tenga muy bien definido todo su postulado estratégico como lo es la definición de visión, misión, valores, objetivos, para de esta manera poder realizar el análisis de los factores internos y externos con

los cuales interactúa la organización, logrando con esto obtener las directrices por las cuales se regirá la entidad creando así liderazgo en diferenciación o liderazgo en costos.

Con relación a lo anteriormente expuesto se puede aseverar que los postulados estratégicos son el pilar de la planificación estratégica para de esta manera poder establecer una posición frente al mercado, debido a que establecen en líneas generales los parámetros que darán el rumbo a la empresa, es así como King y Cleland (citado por David 2013) aseguran que las ventajas de la declaración de los postulados estratégicos son:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

Una vez definidos los postulados estratégicos, el siguiente paso para determinar la posición estrategia de la empresa es el analizar ambiente externo de la organización, para ello el gerente debe observar muy detalladamente todos aquellos agentes que se encuentra fuera de la entidad los cuales no son controlables, el objetivo primordial de este análisis es buscar que la entidad como un sistema abierto y de manera homeostática se adapte a las exigencias del mercado y de esta manera lograr mantenerse competitiva en el mismo.

Es por ello que la gerencia al momento del análisis externo debe identificar de manera precisa cuales con las oportunidades y amenazas que se presentan en el

mercado, en este orden de ideas Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) aseveran que la oportunidad comercial

es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. (p.102)

Mientras que las amenazas externas, los mismos autores las definen como “un grado moderado de adversidad, o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía.” (p.103), es importante tener en cuenta que para el análisis externo es necesario que el gerente tome en cuenta que factores representan oportunidades o amenazas para la empresa los David (2013) agrupa en cinco grandes grupos que son:

1. **factores económicos:** En este factor el Gerente debe evaluar aspectos como tasa de cambio, interés e inflación, políticas fiscales entre otras, para desarrollar que estrategias pueden ser aplicadas por la organización y socavar el impacto negativo que la economía del país o la localidad pueda ejercer en la empresa.
2. **factores sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Al igual que la economía los aspectos socio culturales, demográficos y ambientales ejercen un gran impacto dentro de la organización, y es por esta razón que los planificadores estratégicos deben evaluar aspectos como vías de comunicación, nivel educativo de la población, clima, religión, distribución de género, promedio de edad, ingreso Per cápita, estilos de vida, zonas urbanas y marginales por citar estas como más importantes.
3. **factores políticos, gubernamentales y legales:** En este punto el Gerente debe centrarse en evaluar aspecto como normativas legales que pueden favorecer o desfavorecer la operatividad de la organización, otros aspectos que se pueden tomarse en cuenta es la seguridad jurídica que ofrezca la población objeto de estudio, es de resaltar que el estado puede ser uno de los principales empleadores o cliente de la empresa.

4. **factores tecnológicos:** En la actualidad la tecnología juega un papel importantísimo en el desarrollo de cualquier comunidad, en este aspecto el gerente o planificador debe evaluar calidades como el acceso al internet, la aplicación de nuevas tecnologías en los proceso productivos.
5. **factores competitivos:** Aquí se debe evaluar de manera minuciosa la competencia, en aspectos como promociones, campaña publicitaria, precios, target que abarca la competencia para de esta manera, crear estrategias que logren diferenciarlos en el mercado o que por lo menos conseguir el reconocimiento del mercado meta, al analizar la competencia es necesario aplicar el estudio de las 5 fuerzas de Porter, el cual no es más que un indicador competitivo que muestra que tan atractivo es el proyecto que se desea implementar y estas son:
  1. Rivalidad entre empresas competidoras.
  2. Entrada potencial de nuevos competidores.
  3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
  4. Poder de negociación de los proveedores.
  5. Poder de negociación de los consumidores

Con la primera de estas fuerzas se busca evaluar como es el comportamiento competitivo y de esta manera determinar qué tan agresiva es la rivalidad entre las empresas existentes en el mercado, en este sentido Porter (2008) asegura que la competencia en una industria siempre buscará que los rendimientos del negocio estén por debajo de las expectativas del inversionista para de esta manera desmotivarlo e ir monopolizando el mercado, también afirma que todo mercado está expuesto a la entrada de nuevos productos o compañía y es allí donde el mercado ya existente crea unas barreras de entrada para nuevos competidores, por otra parte asevera que estas pueden clasificarse en seis grandes grupos como lo son:

1. Economía de escala
2. Diferenciación de productos
3. Necesidad de capital

4. Costos Cambiantes
5. Acceso a los canales de distribución
6. Desventajas de costos independientes de las economías de escala.

Todos estos factores deben ser evaluados por un gerente al momento de querer incursionar en un nuevo mercado ya que estos le muestran que tan atractivo y que tan fácil se pueda entrar a el mismo. Asimismo es importante tomar en cuenta y evaluar la aparición o la existencia de productos sustitutos y estos logran que la rentabilidad de un producto se vea mermada, debido a que ofrecen productos con características similares a un costo más bajo, lo que en ocasiones genera un acelerado proceso de declive en el ciclo de vida del producto, por lo que los gerentes deben ser constantemente innovadores y proactivos para tratar de sopesar el impacto que este factor pueda ejercer en la empresa.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores Porter (2008) hace énfasis en que “los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.” (p.43) este factor es quizá uno de los que ejerzan mayor impacto en la operatividad de la empresa es por ello que el gerente debe evaluar de manera detallada el mercado, buscando con eso determinar la existencia de monopolios u oligopolios de las materias primas lo que puede generar inconvenientes en la operatividad de la empresa.

En este mismo orden de ideas, el autor antes citado asegura que los compradores pueden ejercer un gran poder de negociación en la empresa y esto ocurre cuando ese consumidor es la principal fuente de ingresos de la entidad y el mismo puede influir de manera negativa en la organización cuando este obliga a una reducción en los precios, cuando negocian mejoras en la calidad del producto y/o servicios, o cuando enfrentan los rivales entre sí, lo cual representa una gran amenaza para la organización y es por ello que las empresas deben buscar la diversificación para de esta manera amainar el impacto que pueda ejercer un comprador en la operatividad de la entidad.

Finalmente se debe realizar una evaluación del entorno operativo o ambiente interno, el cual puede conceptualizarse como todos los recursos (materiales, monetarios y humanos) que se encuentran dentro de la organización y que son controlados de una forma más eficiente por la gerencia de la empresa, así, para la gerencia estratégica es indispensable realizar una evaluación interna de tal manera que se puedan identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, en este sentido la organización debe buscar la armonía en todos y cada uno de los elementos que la conforman, porque al igual que un motor la empresa es un engranaje que requiere de la sinergia de sus partes, caso contrario donde falle una pieza puede causar el colapso del sistema.

Con referencia a lo anterior, para el análisis de este entorno operativo se deben estudiar de manera detallada las áreas funcionales de la empresa, las cuales según Hernández (2006) que para el siglo XXI son:

1. **Dirección general:** área encargada de preparar los planes de acción de la entidad, así como de verificar el fiel cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
2. **Producción:** esta unidad estructural tiene como premisa, el diseño, elaboración y control de calidad de los bienes y/o servicios que pretende comercializa la empresa.
3. **Finanzas:** dentro de esta área se buscan los mecanismos para optimizar el capital, además de realizar el proceso de registros contables, para luego ser presentados en forma de estados financieros los cuales son una herramienta para la toma de decisiones.
4. **Ventas, mercadotecnia y distribución:** aquí se desarrollan y ejecutan todas las actividades dirigidas al proceso de venta, distribución y comercialización de los bienes y/o servicios, así como del control de la fuerza de ventas
5. **Personal o recursos humanos:** en esta unidad se maneja el activo estratégico de la empresa como lo es el personal, y dentro de sus funciones se

encuentra el proveer y mantener en la empresa al personal altamente calificado, planear, reclutar, seleccionar y contratar empleados.

### ***Análisis de la Cadena de Valor***

Al analizar la empresa como un sistema donde todos los elementos deben funcionar de manera conjunta para el logro de los objetivos, se hace necesario traer acotación uno de los elemento propuesto por Shank y Govindarajam en la Gerencia Estratégica de Costos como lo es la cadena de valor, y esta no es más que el conjunto de actividades desarrolladas por la empresa que generan un valor al bien y/o servicio ofrecido por la entidad, es de resaltar que la cadena de valor es muy diferente al valor agregado, ya que este último consiste en el conjunto de elementos que se le agrega a un producto y le generan un incremento en el valor.

Por su parte la cadena de valor evalúa todas las áreas funcionales de la empresa y determina cuáles son esas actividades desarrolladas por la entidad que generan valor al bien y/o servicio, en este sentido Kaplinsky y Morris (citados por Padilla 2014) conceptualizan la cadena de Valor como toda la “variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. (p.80), es decir, la cadena de valor es el conjunto de eslabones que conforman el sistema que va desde el proveedor de la materia prima, hasta colocar el bien o servicio en manos del consumidor final, y es allí de donde radica la importancia de conocer la posición estrategia de la empresa.

Cabe agregar, que al analizar la cadena de valor se deben tomar lo propuesto por Porter (citado por Laporta 2016), el cual establece que existen dos actores fundamentales en dicho análisis como lo son “actividades primarias y actividades de apoyo.” (p.217), la primera de estas está conformada por todas las actividades que están directamente relacionadas con el proceso recepción de materiales e insumos y transformación de estos en productos terminados y comercialización de los mismos, mientras que la actividades de apoyo abarca todas aquella actividades que están relacionadas con la parte administrativa de la organización. El grafico 3 muestra de manera detallada la lo elementos que conforman la cadena de valor.



**Gráfico 3 Cadena de Valor.** Extraído de Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia Porter (1993)

Para entender de manera detallada cada uno de los eslabones de la cadena de valor Porter (1993) describe que dentro de las cinco actividades primarias se encuentran sub actividades específicas las cuales se describen a continuación:

1. **Logística Interna:** en esta se relacionan actividades como la recepción, almacenamiento de materias primas e insumos, control de inventarios y devoluciones a los proveedores.
2. **Operaciones:** Aquí se desarrollan todas las actividades de transformación de las materias primas a productos terminados, incluyendo procesos de maquinado, empaçado, ensamblaje, mantenimiento de equipos, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.
3. **Logística Externa:** se incluyen actividades de almacenaje y distribución de productos terminados.
4. **Marketing y Ventas:** Dentro de esta eslabón se desarrollan actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución y fijación de precios
5. **Servicio:** Aquí se desarrollan actividades de retro alimentación que permiten la mejora continua de los productos creando así procesos de fidelización.

Así mismo, dentro de las actividades de apoyo (ibíd.) asegura que se encuentran sub actividades específicas como:

1. **Abastecimiento:** Aquí se debe tomar en cuenta todo lo relacionado con la compra de materias primas, suministros y otros componentes, así como también la adquisición de propiedades planta y equipos.

2. **Desarrollo Tecnológico:** Dentro de este eslabón se relacionan con el uso de herramientas tecnológicas, en el proceso productivo y actividades de comercialización.
3. **Administración de Recursos Humanos:** Esta función está conformada por todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y compensación del personal interviniente en la cadena de valor.
4. **Infraestructura:** en esta actividad se desarrollan las funciones de administración General, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad.

En síntesis, con el análisis de la cadena de valor, la gerencia de la organización tiene las herramientas fundamentales para determinar, qué actividades deben ser tomadas en cuenta durante el proceso productivo debido a que le generan valor al producto y que actividades deben ser sacrificadas ya que las misma no aportan ningún tipo de valor, generando así una reducción en los márgenes de utilidad esperados por la entidad para el bien y/o servicio ofrecido en el mercado, es de resaltar que Porter (1993) asegura que aparte de las actividades directas y de apoyo estas se subdividen en:

1. **Actividades Directas:** Estas intervienen directamente en el proceso de generación de valor para el comprador dentro de las que se pueden citar, funciones de ensamblaje, maquinado, operaciones de las fuerzas de venta, publicidad, diseños del producto y reclutamiento.
2. **Actividades Indirectas:** esta desarrolla funciones que permiten efectuar actividades directas de manera normal, entre ella se encuentran tareas como: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas y administración de la investigación.
3. **Aseguramiento de la Calidad:** dentro de esta actividad se desarrolla todo el proceso de calidad del producto y/o servicio, ejecutándose funciones de: supervisión, inspección, realización de pruebas, verificación, ajuste y retrabajo.

### ***Causales de Costos***

Las causales de costos son todas aquellas actividades que generan de manera directa o indirecta un incremento en el valor de fabricación del bien que se desea comercializar, en tal sentido Shank y Govindarajan (citado por Artieda 2015) aseguran que “en el campo de gerencia estratégica de costos, se acepta el hecho que los costos son causados o impulsados por muchos factores, los cuales se interrelacionan en forma compleja.” Es decir, que estos múltiples factores generadores de costos se derivan de todas y cada una de las etapas o eslabones del proceso productivo.

No obstante, tanto Hansen y Mowen (2007), como Shank y Govindarajan (citado por Laporta 2016) aseguran que estas causales de costos o inductores de costos se deben clasificar en dos categorías que son generadores estructurales y generadores de ejecución o procedimiento, estas primeras causales están íntimamente relacionados con infraestructura de la organización, ellos abarcan variables como:

1. Escala o la inversión que debe realizarse para emprender dicho negocio; extensión o grado de integración vertical, el cual está referido a la cantidad de unidades estructurales que posea la empresa;
2. Experiencia esta mide el conocimiento que se tiene sobre el negocio que se emprende;
3. Tecnología, abarca las técnicas y herramientas tecnológicas empleados por la empresa durante todo el proceso productivo y por último
4. Complejidad, esta se relaciona directamente con la extensión o eslabones que se interrelacionan durante el proceso productivo.

Con relación, a los inductores de ejecución o de proceso, Laporta (2016) asevera que “estos miden la capacidad que tiene la empresa de hacer llegar el producto o servicio exitosamente al cliente”. (p.2014), dentro de estos generadores existen una serie de actividades que deben ser tomadas en cuenta, para lograr identificar que costos se encuentran implícitamente relacionados en la fabricación y comercialización del bien ofrecido, Shank y Govindarajan (citado por Laporta 2016) aseguran que estos *Cost Driver* (causantes de costos) son:

1. la participación de los empleados, en los procesos de la organización;
2. gestión de la calidad total, en este inductor es importante tomar en cuenta ya que Deming (citado por Escobar y Mosquera 2013) asegura que “la calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad.”
3. utilización de la capacidad, es decir, el empleo correcto de la maquinaria y equipos evitando así la aplicación de maquinaria ociosa que genera incremento en los costos debido a los gastos de depreciación;
4. eficiencia en la disposición dentro de la planta, en este aspecto es importante estudiar y evaluar lo propuesto por Frederick Taylor (citado por Chiavenato 2004) con su teoría de la administración científica, cuando proponía el análisis de tiempos y movimientos, para de esta manera evitar pérdidas de tiempo por movimientos innecesarios que deba realizar el empleado en este caso de investigación los chef, cocineros y ayudantes;
5. configuración del producto, este es la manera de cómo se presenta el bien ante el consumidor; y finalmente la vinculación con los proveedores y clientes, es importante recordar las cinco fuerzas de Porter (citado por Laporta 2016), el cual asegura que dos de ellas son la capacidad de negociar con los proveedores, creando alianzas estratégicas para obtener mejores precios y así ofrecer productos de calidad a precios asequibles generando con esto la fidelización de los clientes con la empresa.

### **Origen de los Restaurantes**

La historia demuestra que los restaurantes tienen sus orígenes desde tiempos remotos, y un ejemplo de esto es cuando en la civilización Egipcia los papiros demuestran la existencia de comedores populares, aunque el termino restaurant data del siglo XVIII, así lo aseguran el documento en línea Historia de los Restaurantes (2017), Apicius (2016) y Martin (2012), cuando en Francia a finales de 1700 monsieur Boulanger, establecido en la rue Bailleul, cerca del Louvre, comenzó su negocio que llevo por nombre “Champs d'Oiseau”, en el cual vendía un caldo la cual llamo “Le restaurant divin” su traducción al castellano su “restaurador divino”, a un

precio lo suficientemente elevado para crear un estatus en sus comensales que eran principalmente las damas de la aristocracia Francesa, las cuales no acudían a las tabernas porque estas le daban mayor importancia a bebida que a la comida.

Fue tanto la acogida del “Le restaurant divin” que muchos de los grandes chef de la época decidieron dejar su relación con la nobleza para crear sus propios negocios, donde ofrecían servicios con mesoneros y ambientes ostentosos que dejaban de lado las antiguas tabernas, donde se ofrecía una gran variedad de caldos y platos sólidos, además realizaban presentaciones artísticas que le permitían a los comensales distraerse mientras degustaban de los distintos platillos y por esta razón suprimieron el término “divin” quedando el término que se conoce actualmente como restaurant o restaurante.

Así mismo el comienzo de los restaurantes en el nuevo mundo se da para el año 1794, cuando el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, crea el primer restaurante en Estados Unidos denominado “el Julien's Restorator”, en el que ofrecían trufas fondues, queso y sopas, pero el que ostenta por ser el primer restaurante estadounidense es el “Delmonico” fundado por los hermanos Delmonico en la ciudad de New York en el año 1827, siendo este el primero en ofrecer platillos francoamericanos.

### ***La Cocina Gourmet***

La cocina se remonta desde los inicios de la humanidad, debido a que el hombre siempre ha necesitado alimentarse para subsistir, en un principio la dieta era a base de productos de la tierra como frutos y semilla y esto lo realizaban por imitación de las especies animales con las que convivían en la época, en cuanto a las proteínas las adquirían de los huevos de pequeños animales, posteriormente al observar a los animales carnívoros el hombre se hizo cazador y paso de una dieta vegetariana a ser omnívoro, en cuanto a la sazón esta fue dada en un principio por las aguas del mar la cual era utilizada para lavar los alimentos y por ende tomaban el sabor salino, además descubrieron que al mezclar los alimentos con otras hierbas estos tenían un sabor agradable en el paladar.

No obstante con la invención del fuego el hombre se dio cuenta de que al someter estos alimentos al fuego este adquiriría un sabor más agradable, en el año 2017, el Blog digital Imchef.org comenta que

para los año 90 A.C, hubo una persona llamada Apicius que fue considerado como el primer gourmet, ya que escribía libros detallando la buena vida y la buena comida. Exigía a los cocineros de la época preparaciones sofisticadas y mesas decoradas con animales, frutas y plantas.

Con el pasar de los tiempos la cocina se fue refinando y se hacían combinaciones de distintos ingredientes para complacer los paladares de los comensales, los cuales eran las familias de la realeza quienes disfrutaban de grandes festines que eran elaborados por los mejores chef de la época, en cuanto a la cocina gourmet, esta es definida como la combinación de especias y sabores servidos de una manera elegante y en porciones adecuadas; en tal sentido el blog digital cocinagourmetencasa.wordpress.com, asevera que la comida gourmet “puede definirse como buena comida o comida de gran calidad que se refiere a platos de comidas muy interesantes y elegantes.” Lo que quiere decir que comida gourmet es la fineza en la combinación de los ingredientes para de esta manera explotar los sentidos del comensal.

En el contexto de la investigación, la existencia de restaurantes Gourmet en el estado Táchira conduce a que desde la investigación científica se busque generar conocimiento que favorezca la permanencia de estos sitios de comida para brindar calidad de vida a la población

### **Bases Legales**

Al definir las bases legales que sustentan esta investigación es necesario tener presente la división de los niveles jurídicos propuestos Kelsen (citado por Galindo 2018), en el cual sitúa en un primer nivel denominado jurídico a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, seguidamente se encuentra el nivel legal en donde están las leyes orgánicas, especiales, ordinarias y decretos ley, y finalmente el nivel sub legal, enmarcando a los reglamentos, las ordenanzas y las sentencias.

Con relación a lo expuesto en el párrafo anterior se encuentra en la cúspide el artículo 117 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5.453 del viernes 22 de marzo del 2000, en el que se establece que:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Continuando con la clasificación de los niveles jurídicos, el artículo citado anteriormente es el basamento legal que fundamenta la creación de la Ley Orgánica de Precios Justos publicada en Gaceta Oficial No. 40.340, 23 de enero de 2014, la cual contempla en su artículo 1, la obligatoriedad de los comerciantes de mantener una estructura de costos, y es importante estudiar para poder determinar los causales de costos al momento de las estrategias, asimismo es necesario revisar y entender otras leyes que de manera implícita afectan la estructura de costos y por ende son causales de costos y estas leyes son: en primer lugar la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, publicada según decreto presidencial con rango y fuerza de ley No 8.938 del 30 de abril de 2012, esta ley se hace necesaria evaluar porque en ella se fundamentara todo lo relacionado a la mano de obra directa e indirecta en cuanto al cálculo de los salarios, horas extras, prestación de antigüedad entre otros.

Por su parte la Ley del Seguro Social, define todos los aspectos concernientes a la obligatoriedad que tiene el patrono de aportar a este fondo así como también los parámetros empleados para el cálculo y liquidación del mismo, generando esto una causal de costos que debe ser evaluada en el desarrollo de la presente investigación, asimismo la Ley del Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda (FAOV), la Ley del Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), y la Ley del Cestaticket Socialista, son necesarias ser estudiadas para determinar su impacto en la estructura de costos.

Siguiendo el orden en la jerarquía se ubica finalmente la Providencia administrativa N° 003/2014, emitida por la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE), en el que se establecen los parámetros contables para la estructura de costos, permitiéndole al comerciante imputar al costo de fabricación como máximo un 12,5% de los gastos ajenos a la producción, todas estas leyes son necesarias evaluar debido a que las mismas afectan al segundo elemento de costo como lo es la mano de obra y esta a su vez es uno de los principales generadores de costo en la fabricación de un bien o la prestación de un servicio.

### **Operacionalización de las Variables**

A continuación en la Tabla 4 se presenta la operacionalización de variables, considerando los objetivos de la investigación y el fundamento teórico

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla 4**

**Operacionalización de Variables**

**Estrategias Gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira**

Objetivo Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente			
				CRI	CC1		
Diagnosticar la posición estratégica de los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira.	Posición Estratégica	Detalles del negocio	Tipo de negocio	1			
			Experiencia en el ramo	2			
		Factores Internos	Planeación Estratégica	3-4-5-6			
			Gestión de Costos	7-8-9			
			Control Interno	10			
			Factores Político	11-12			
		Factores Externos	Factores Económico	13-14			
			Factores Sociales	15			
			Factores Tecnológicos	16			
			Factores Competitivos	17-18	1-2-3-4-5-6-7-8-9		
			Actividades Primarias	Logística Interna	19-20		
				Operaciones (Cocina)	21-22		
		Logística Externa (Sala Despacho)		23			
		Analizar la cadena de valor presente en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira.	Cadena de Valor	Marketing y Ventas	Marketing y Ventas	24-25	
					Servicio Post-Venta	26	
				Actividades de apoyo	Infraestructura	27-28	
Recursos Humanos	29-30						
Desarrollo tecnológico	31						
Abastecimiento	32						
Determinar las causales de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira.	Causales de Costo	Directos	Materias Prima e Insumos	33			
			Mano de Obra Directa	34-35			
		Indirectos	Fijos y Variables	36-37			

Nota. Elaborado por el autor 2017

CRI: Cuestionario dirigido a los restaurantes, CC1: Cuestionario dirigido a los clientes

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

Este capítulo llamado metodología, realmente es el método, debido a que en este se desarrolla de manera estructurada todo lo referente a las técnicas e instrumentos que se aplicaron para recolectar los datos o la información necesaria para el logro de los objetivos, en tal sentido Bavaresco (2013) define como al método “la manera o forma particular de cómo pensar realizar el estudio. El esquema mental o camino que sigue la persona para realizar su trabajo.” (p.14), tal y como lo define el autor en esta sección del proyecto investigativo se presenta de manera esquemática la naturaleza, el nivel, diseño, población y muestra así como también las técnicas y los instrumentos necesarios para recolectar los datos.

#### Naturaleza de la Investigación

Según las características de proyecto y los objetivos planteados el mismo se clasifica dentro del paradigma positivista enfocado en lo cuantitativo, con presencia de rigurosidad y objetividad al momento de recolectar los datos para el desarrollo de la investigación, es así como Hernández, Fernández y Baptista (2010) aseguran que el enfoque cuantitativo

es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.4)

Con relación a lo anteriormente expuesto la investigación cuantitativa se apoyará en el modelo de Michael Scribeven (1967), con un modelo humanista flexible y global, en el cual se emplearon técnicas del enfoque positivista como la encuesta, igualmente con el empleo de herramientas del método naturalista o cualitativo, como lo es las fichas de resumen, para el análisis del compendio de leyes existentes en la República Bolivariana de Venezuela a fin de proponer estrategias que faciliten la optimización de los costos en los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira..

Con relación a lo anteriormente expuesto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) aseguran que “en los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (p.546), es por esta razón que para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación, al aplicar técnicas del modelo positivista y técnicas del modelo naturalista la presente investigación se clasifica dentro de una naturaleza mixta.

## www.bdigital.ula.ve Nivel de la Investigación

De acuerdo a la forma como se desarrollará la investigación la misma se enmarca dentro de un nivel descriptivo, ya que con esta se busca detallar y observar el manejo de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal para generar estrategias que permitan optimizarlos, en tal sentido Bavaresco (2013) asevera que este tipo de estudio “consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (individuos, comunidades).” (p.26), con este estudio se busca realizar un análisis correcto del manejo de los costos, para determinar las fortaleza y debilidades internas y así crear mecanismos para aumentar las oportunidades y disminuir las amenazas que presenta el mercado de la comida en el municipio San Cristóbal.

Así mismo, la investigación se clasifica bajo la modalidad de proyecto factible, debido a que por medio de este se busca dar solución a una problemática, Arias (2006) asevera que un proyecto factible es una “propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad, es indispensable que dicha propuesta se

acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.” (p.134), en este caso se busca proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

### **Diseño de la Investigación**

Al analizar las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, la presente investigación se clasifica como un estudio documental y de campo, Arias (2006) asegura que las investigaciones documentales son:

un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos. (p.27)

El mismo autor asegura que las investigaciones de campo son:

aquellas que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31)

Se realizaron análisis bibliográficos y se estudió la normativa legal vigente, para crear estrategias adaptadas al marco jurídico Venezolano, asimismo el otro cumulo de datos se obtuvieron desde el mismo lugar donde ocurren los acontecimientos evaluando así a los establecimientos expendedores de comida gourmet, y sus clientes para determinar la posición estratégica en el mercado.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

La población se define como el universo total de elementos a ser estudiados o evaluados durante la investigación para de esta manera lograr obtener los datos suficientes para el logro de los objetivos planteados, al respecto Arias (2006) asevera

que esta “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p.81), en el caso de esta investigación en particular se estudiarán dos poblaciones, y asimismo lograr el cumplimiento del objetivo específico número uno de esta investigación, ya que para diagnosticar el posicionamiento estratégico de los restaurantes gourmet es necesario tener una visión interna y externa, de dichas entidades.

Con relación a lo anteriormente expuesto, la primera población, estuvo conformada por los restaurantes del municipio San Cristóbal del estado Táchira y específicamente los gerentes de dichas organizaciones, debido a que este personal posee la información interna necesaria para lograr determinar que las fortalezas y debilidades de estas para buscar la competitividad en el mercado, según la fuente electrónica Google Map (2017) el número de restaurantes, asciende a ciento sesenta y seis (166) establecimientos, los cuales se muestran a continuación separados por parroquias.

**Tabla 5**  
**Numero de Restaurantes por Parroquias**

Parroquia	Numero de Restaurantes	Porcentaje
Dr. Francisco Romero Lobo	7	4.22%
La concordia	13	7.83%
Pedro María Morantes	88	53.01%
San Juan Bautista	40	24.10%
San Sebastián	18	10.84%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100.00%</b>

Nota. Datos suministrados por Google Maps 2017

La segunda población, está conformada por los hombre y mujeres mayores de 15 años, quienes son clientes potenciales de estas entidades, los cuales suministrarán información para determinar la posición de la empresa desde el punto de vista externo y de esta manera identificar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado para de esta manera determinar estrategias que permitan consolidar a los restaurantes gourmet en el mercado.

## Muestra

La muestra es un sub conjunto de elementos de la población que son tomados como referencia de estudio para el desarrollo de la investigación, Arias (2006) la conceptualiza como el “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p.83), para efectos esta investigación con respecto a la primera población se empleará la fórmula para poblaciones finitas o conocidas la cual se muestra a continuación

$$n = \frac{N * Z^2_c * P * Q}{(N-1) * e^2 + Z^2_c * P * Q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra,

N = Población,

Zc = Valor Critico, asociado al nivel de confianza,

P = Probabilidad de éxito,

q = Probabilidad de Fracaso,

e = Error máximo.

En relación a la primera población objeto de estudio, se tomará como criterio aplicar la fórmula para determinar la muestra, los restaurantes de las parroquias Pedro María Morantes y San Juan Bautista, debido a que dentro de estas dos entidades se encuentra concentrado el 77.11% de la población objeto de estudio, es decir, los datos se encuentran ubicados en el cuarto cuartil lo que representa una confiabilidad alta para la aplicación del instrumento, en cuanto al cálculo de la muestra se utilizara una confianza del 90% con un error máximo en la estimación del 5% y una proporción de éxito y fracaso de 0.50 para cada uno.

$$n = \frac{128 * 1.65^2 * 0.5 * 0.5}{(128 - 1) * 0.05^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 87 \text{ Restaurantes}$$

Con base a la muestra calculada se tomó como objeto de estudio una muestra conformada por 87 restaurantes del municipio San Cristóbal, específicamente este

instrumento fue aplicado a los gerentes de estos restaurantes los cuales tienen el conocimiento de la operatividad de estas entidades y por tanto ofrecieron, la información que se requería. En cuanto a la segunda población se emplearon los mismos criterios de confianza utilizados en la muestra anterior, con la variante que para esta población se aplicó, la fórmula para poblaciones infinitas o desconocidas, la cual Aguilar (2005) afirma que para población infinita (cuando se desconoce el total de unidades de observación que la integran o la población es mayor a 10,000), se debe aplicar la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2c * P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 272 \text{ personas}$$

Para conocer el posicionamiento estratégico de los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal, y así identificar las amenazas y oportunidades que pueda presentar el mercado, fue necesario encuestar a 272 personas hombre y mujeres mayores de 15 años quienes son los clientes potenciales para los restaurantes.

### **Técnica e Instrumentos para la Recolección de Datos**

La técnica de recolección, es el método o la forma que emplea el investigador para obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación, es así como Bavaresco (2013) asegura que

la investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (p.95)

En tal sentido para este trabajo de investigación se emplearon dos técnicas, una del enfoque cuantitativo como lo es la encuesta, el cual Arias (2006) define “como una

técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p.72), La segunda técnica empleada, se encuentra enmarcada en los estudios cualitativos como lo es el análisis documental, esta consiste en la revisión de bibliografías, folletos leyes y escritos que encaminan el desarrollo de la investigación, en este sentido Bavaresco (2013) asegura que

Esta técnica tiene su apoyo en los distintos tipos de notas de contenido, información general, resumen, paráfrasis, comentario o confrontación directa (textual o literal), entrevista personal, mixta y cruzada así como en las técnicas de cita al pie de página y en la bibliografía final del trabajo de investigación

En cuanto al instrumento, este se define como las herramientas empleadas para recolectar los datos, al respecto Arias (2006) asevera que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p.69), así para recolectar los datos se utilizo como herramienta el cuestionario, Bavaresco (2013) conceptualiza como “un instrumento, herramienta o medio que recoge información (directa, por el encuestador e indirecta por correo).” (p.100), a su vez Arias (2006) asegura que el cuestionario “...debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.”(p.74). Para esta investigación se emplearon dos cuestionarios el primero, identificado como CR1 (Cuestionario dirigido a los restaurantes), contentivo de 37 ítems de preguntas mixtas, que fue aplicado a los gerentes o a los contadores de los restaurantes del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

El segundo instrumento identificado como CC1 (Cuestionario dirigido a los clientes), contentivo de 9 ítems de preguntas mixtas aplicado a los hombres y mujeres mayores de 15 años quienes son los clientes potenciales de los restaurantes y por medio de ellos se pudo realizar un diagnóstico del posicionamiento estratégico, asimismo para el análisis documental se empleó como técnica el resumen, en este se hizo anotaciones y análisis crítico de los aspectos más importantes contemplados en la normativa legal que rige todo lo relacionado al tema de costos en la República Bolivariana de Venezuela.

## Validez y confiabilidad del Instrumento

La validez del instrumento, mide el grado de pertinencia que tienen las preguntas formuladas en la encuesta con los objetivos de la investigación, es así como Arias (2006) asegura que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir.” (p.79), por su parte Corral (2009) afirma que una de las técnicas para dar validez a la herramienta de recolección de datos es por medio del “juicio de expertos”, estos expertos verifican la relación que tiene las preguntas o ítems con los objetivos planteados

Así mismo Corral (2009) asegura que para validar dicho instrumento, el mismo debe ser evaluado por “un grupo impar de expertos, normalmente de tres o cinco, que certifiquen, efectivamente, que las preguntas, reactivos o afirmaciones seleccionadas son claras y tienen coherencia con el trabajo desarrollado.” (p.231), en tal sentido el instrumento se presentó a tres profesionales expertos en la materia y en metodología para confirmar la validez del mismo, además, estos expertos fueron un magister en ciencias contables, un doctorando en ciencias Gerenciales y un Phd en Economía y Dirección de Empresas.

Una vez recolectada la opinión de los expertos se procedió a realizar una evaluación de la validez interna del contenido mediante el análisis de la W de Kendall, la cual es un instrumento estadístico que permita determinar el grado de concordancia entre los jueces, o la asociación entre las variables, ahora bien para determinar qué tan asociadas se encuentran los criterios de evaluación de los jueces se toma como referencia para la evaluación de la misma la escala propuesta por Ruiz (1998) para determinar la confiabilidad de un instrumento, la que se presenta en la tabla 6

**Tabla 6**  
**Escala de valoración del Coeficiente de Confiabilidad**

Intervalo	Nivel de confianza
0,81 a 1,00	Muy Alto
0,61 a 0,80	Alto
0,41 a 0,60	Moderado
0,21 a 0,40	Bajo
0,10 a 0,20	Muy Bajo

Nota. Intervalos extraídos de Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa, Ruiz 1998

Al aplicar el índice de concordancia en el instrumento codificado como CR1 se puede observar que el mismo tiene un alto grado de concordancia entre los criterios de los jueces evaluadores tal como se muestra en la Tabla 7 el cual indica que la correlación del criterio de los jueces es de 0,95 y comparándola con la escala propuesta por Ruiz (1988) se puede decir que el nivel de confianza es muy alto, Asimismo en la Tabla 8 se puede observar que la concordancia de los jueces en cuanto al instrumento codificado CC1 es igual a 0,859 lo que quiere decir que su confianza es muy alta

**Tabla 7**  
**Nivel de Concordancia Instrumento CR1**

N	37
W de Kendall <sup>a</sup>	,950
Chi-cuadrado	281,277
G1	8
Sig. Asintótica	,000

Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

**Tabla 8**  
**Nivel de Concordancia Instrumento CC1**

N	9
W de Kendall <sup>a</sup>	,859
Chi-cuadrado	61,854
G1	8
Sig. Asintótica	,000

Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En cuanto a la confiabilidad de instrumento, esta se relaciona más con los métodos estadísticos, que miden la consistencia interna de un instrumento, es decir, la correlación que posee cada una de las preguntas con respecto al total. Para esta investigación y debido al tipo de pregunta formulada el método empleado fue el de Kuder Richardson o mejor conocido como KR20, el cual Merino y Charter (2009) aseguran que “la fórmula KR – 20 es una técnica muy conocida de confiabilidad por consistencia interna, y es un caso especial para ítems dicotómicos desde la formulación del coeficiente alfa de Cronbach.”

Para efectos de medir la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a cada uno de los instrumentos tomándose como referencia 20 elementos con características similares a la población donde se empleó el instrumento CR1, y para el instrumento CC1 se tomaron como muestra para la ejecución de dicha prueba un total de 20 personas hombre y mujeres mayores de 15 años los cuales son la población objeto de estudio donde se aplicó este instrumento.

Para el primer instrumento la evaluación se realizó dividida en dos escalas la primera conformada por 16 ítems en escala dicotómica y la segunda conformada por 4 ítems en escala de Likert, mostrándose la siguiente confiabilidad para el instrumento CR1. En las Tablas 9 y 10 se evidencian los análisis de fiabilidad de los ítems con escala dicotómica y con escala de Likert para el instrumento cr1

**Tabla 9**  
**Análisis de fiabilidad de ítems con escala dicotómicas instrumento CR1**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,895	16

Nota. Valor obtenido de la aplicación de la prueba piloto a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

**Tabla 10**  
**Análisis de fiabilidad de ítems con escala de Likert instrumento CR1**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,955	4

Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

$$\text{Confiabilidad Interna del Instrumento } (0,895 + 0,955)/2 = 0,925$$

Analizando el nivel de concordancia interna de cada uno de los ítems del instrumento CR1 se puede observar un nivel de confiabilidad promedio de 0,925 distribuido en una correlación de las variables dicotómicas de 0,895 y en cuanto a la escala de Likert de 0,955 y comparada esta confiabilidad con la tabla propuesta por Ruiz (1998) la misma presenta una fiabilidad clasificada como muy alta, de igual manera se procedió, a determinar la concordancia interna del instrumento codificado como CC1 y que fue dirigido a los hombre y mujeres mayores de 15 años. Con relación al índice de concordancia del instrumento CC1 a continuación se muestran los datos obtenido en la prueba piloto que fue aplicada a 20 persona, asimismo en la Tabla 11 se evidencia el análisis de fiabilidad del instrumento CC1

**Tabla 11**  
**Análisis de Fiabilidad instrumento CC1**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,789	3

Nota. Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto a los clientes de los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En este sentido, y comparándolo nuevamente con la Tabla 6 valoración del Coeficiente de Confiabilidad propuesta por Ruiz (1998), se puede aseverar que este segundo instrumento tiene una correlación alta entre las variables que se desean estudiar.

### **Técnicas de Procesamiento, Análisis y Presentación de Datos**

Las técnicas de procesamiento son los mecanismos que se emplean para tabular y agrupar a los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a cada una de las muestras objeto de estudio, al respecto Arias (2006) lo define como el punto donde “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.” (p.111), en cuanto a la análisis de los datos Bavaresco (2013) asegura que

esta etapa es cuando el investigador siente que su labor se está viendo culminada. Aquí estarán cifradas las esperanzas de comprobación de sus supuestos, como también el amargo sabor de que algo falló y que debe reiniciar

de nuevo el camino para ver ¿qué ocurrió?, ¿qué sucedió?, ¿por qué no salió como lo había previsto? (p.133)

Con relación a lo descrito por el autor se puede decir que en esta etapa de análisis, se necesita de la pericia del investigador, para poder identificar y descifrar los datos suministrados por el instrumento aplicado y de igual manera esta etapa de la investigación se sustenta con las teorías desarrolladas o ampliadas en el capítulo II, en tal sentido Sabino (citado por Bavaresco 2013) asegura que “el análisis surge más del marco teórico trazado que de los datos concretos obtenidos.” (p.134), la presentación de los resultados obtenidos se muestra por medio de tablas, Tablas y gráficos que permiten al lector comprender los análisis críticos desarrollados por el investigador.

En lo referente, a las técnicas de procesamiento y análisis de datos para el estudio cuantitativo, se empleó el software Statistical Package for the Social Sciences su traducción al castellano es paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) versión 21 en el cual se tabularon las respuestas obtenidas por la aplicación de los cuestionarios a los restaurantes del municipio San Cristóbal y a los hombres y mujeres mayores de 15 años identificados en la muestra objeto de estudio, así como también se empleó la herramienta Microsoft Excel, para el desarrollo de las distintas matrices estratégicas.

Al mismo tiempo, para el análisis cualitativo, se estudiaron las distintas leyes que rigen la materia, a las cuales se les realizó una evaluación siendo resumidas en forma de mapas conceptuales, para de esta manera realizar un bosquejo de los tributos que deben ser pagados por el contribuyente, los cuales afectarán el costo de fabricación del producto y poder establecer márgenes de ganancias ajustados a la Ley.

Finalmente, los resultados del procesamiento se presentan, en forma Tablas, con un resumen o análisis crítico de los datos obtenidos, asimismo, se presenta en forma de Tablas las distintas matrices estratégicas y en cuanto a la información obtenida a través del método cualitativo, la misma se presenta en forma de esquema que permita entender de manera sencilla las distintas obligaciones que tiene el contribuyente con el estado, y de esta manera determinar un precio de venta ajustado a los parámetros legales.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Con este capítulo se busca mostrar, sea de manera gráfica o por Tablas, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Hurtado (citado por Camacaro 2006) afirma que “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”(p.271).

Una vez aplicado los cuestionarios a los gerentes de los restaurantes del municipio San Cristóbal y a los clientes de estos establecimientos, se procedió a presentar a manera de Tablas los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, en estos se mostrara la frecuencia absoluta simple y la frecuencia porcentual, para de esta manera realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que intervienen en la operatividad de los restaurantes gourmet. Una vez realizado este diagnóstico, se contó con información suficiente que permitió determinar la posición estratégica de estas empresas, identificando así la cadena de valor y los inductores de costos, logrando desarrollar las estrategias que pueden ser empleadas en la optimización de los costos en estos restaurantes del municipio San Cristóbal del estado Táchira.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos, acompañado del respectivo análisis buscando identificar de una manera clara cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y así poder desarrollar las estrategias que puedan optimizar los costos en los restaurantes gourmet.

**Análisis de las Respuestas Obtenidas a través del Cuestionario aplicado en los  
Restaurantes (CR1)**

**Tabla 12**  
**Planeación Estratégica**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Misión	Si	3	11,1%	21	75,0%	0	0,0%	1	11,1%	2	12,5%
	No	2	88,9%	7	25,0%	7	100,0%	8	88,9%	14	87,5%
Visión	Si	3	100,0%	21	100,0%	0	0,0%	1	100,0%	2	100,0%
	No	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Valores	Si	3	100,0%	21	100,0%	0	0,0%	1	100,0%	2	100,0%
	No	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Transmisión de Postulados	Si	3	100,0%	21	100,0%	0	0,0%	1	100,0%	2	100,0%
	No	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Como se puede observar en la Tabla 12, los restaurantes Gourmet muestran una ventaja competitiva con respecto a la competencia, ya que el 75% de ellos asegura poseer postulados estratégicos y los mismos son transmitidos a los empleados, a diferencia de otros tipos de restaurantes, los cuales en más del 80% no manejan postulados estratégicos, siendo esto una fortaleza, de los restaurantes gourmet tal como lo asegura David (2013), Charle y Gareth (2009), que estos postulados, son el primer paso de la planeación estratégica, lo que genera una fortaleza ya que por medios de estos se puede crear una cultura organizacional y un sentido de pertenencia de los empleados hacia la entidad.

**Tabla 13**  
**Gestión de Costos**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Procedimiento para el cálculo de costos	Si	3	11,1%	13	46,4%	0	0,0%	4	44,4%	8	50,0%
	No	24	88,9%	15	53,6%	7	100,0%	5	55,6%	8	50,0%
Formularios de Costos	Si	0	0,0%	3	10,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%
	No	27	100,0%	25	89,3%	7	100,0%	9	100,0%	15	93,8%
Conocimiento Costo Real	Si	3	11,1%	9	32,1%	2	28,6%	3	33,3%	6	37,5%
	No	24	88,9%	19	67,9%	5	71,4%	6	66,7%	10	62,5%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

El analizar en la Tabla 13 la Gestión de Costos ejercida por los restaurantes del municipio San Cristóbal se puede observar una debilidad, ya que por lo menos el 50%, de los no manejan estrategias o instrumentos que permitan administrar de una manera correcta los costos, lo cual con relación a lo citado por Shank y Govindarajam (1996) representa un aspecto negativo en el posicionamiento estratégico, al no tenerse conocimiento exacto del costo de elaboración de cada platillo, lo que puede generar subestimación o sobrestimación de los costos lo cual puede repercutir de manera negativa en la operatividad de la entidad.

**Tabla 14**  
**Control Interno**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Políticas de Control de Inventario	Si	9	33.3%	16	57.1%	1	14%	3	33.3%	8	50.0%
	No	18	66.7%	12	42.9%	6	86%	6	66.7%	8	50.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En cuanto a la variable del posicionamiento estratégico, se observa en la Tabla 14 una fortaleza de los restaurantes gourmet ya que el 57,1% de estos aseguran aplicar políticas de control de inventario, lo cual representa una ventaja competitiva frente al mercado debido a que estos controles contribuyen en la disminución de los costos, por lo tanto repercuten de manera directa en la optimización del margen bruto de ganancia.

**Tabla 15**  
**Factores Externos**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Decisiones de Gobierno	Positivo	27	100.0%	28	100.0%	7	100.0%	9	100.0%	16	100.0%
	Negativo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	No Afecta	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Normativa Legal	Positivo	27	100.0%	28	100.0%	7	100.0%	9	100.0%	16	100.0%
	Negativo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	No Afecta	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Inflación	Positivo	27	100.0%	28	100.0%	7	100.0%	9	100.0%	16	100.0%
	Negativo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	No Afecta	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Políticas Salariales	Positivo	27	100.0%	28	100.0%	7	100.0%	9	100.0%	16	100.0%
	Negativo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	No Afecta	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Al analizar los factores externos, en la Tabla 15, se puede observar como las políticas socio-económicas y normativa legal afecta de manera negativa el desempeño normal en la operatividad de estos restaurantes, es importante resaltar que el 100% de los encuestados sin discriminar grupo en el que se desempeñe asegura que todas las decisiones asumidas por el estado Venezolano afectan de manera negativa la operatividad del negocio, lo cual genera una fuerte amenaza, llevando con ello desmotivación de los inversionistas en cuanto a oportunidades de mercado.

**Tabla 16**  
**Factores Sociales**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Target	Clase Alta	0	0.0%	5	17.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Clase Media	5	19.2%	14	50.0%	1	14.3%	4	44.4%	15	93.8%
	Clase Baja	1	3.8%	2	7.1%	3	42.9%	0	0.0%	0	0.0%
	Todas las Anteriores	20	76.9%	7	25.0%	3	42.9%	5	55.6%	1	6.3%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 16 se puede observar la posición de los restaurantes Gourmet en cuanto al target de clientes al que se dirige y es notorio como estos establecimientos centran su atención hacia una clase media – alta, ya que es de resaltar que el 67,9% de estos restaurantes están dirigidos hacia ese tipo de consumidor, lo cual pudiera ser una amenaza para este tipo de entidades debido a las condiciones económicas, sociales del Venezuela, según datos publicados por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana (ENCOVI) (2017), el 87% de los venezolanos vive en condiciones de pobreza.

**Tabla 17**  
**Factores Tecnológicos**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Website	1	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Facebook	15	34.9%	26	46.4%	1	14.3%	4	30.8%	5	25.0%
Instagram	7	16.3%	15	26.8%	0	0.0%	2	15.4%	2	10.0%
Twitter	18	41.9%	15	26.8%		0.0%	7	53.8%	4	20.0%
Ninguno de los Anteriores	2	4.7%	0	0.0%	6	85.7%	0	0.0%	9	45.0%
Otros	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Al analizar la Tabla 17, se puede observar la utilización de los medios tecnológicos empleados por los restaurantes gourmet para darse a conocer y ofrecer información acerca de cada establecimiento Como se puede observar en cuanto a la

aplicación de medios tecnológicos, es de resaltar que el medio más utilizado por los restaurantes del municipio San Cristóbal, son el Twitter seguidos del Facebook; asimismo es notorio que dentro del grupo de restaurantes los Gourmet el medio preferido es el Facebook con un 46,4%, es de resaltar que esto representa una fortaleza de los restaurantes Gourmet ya el 100% de estos establecimientos hacen uso de por lo menos un medio de comunicación digital para darse a conocer en el mercado.

**Tabla 18**  
**Factores Competitivos**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Estrategia Competitiva	Calidad del Producto y/o Servicio	14	51.9%	12	42.9%	1	14.3%	1	11.1%	6	37.5%
	Satisfacción del Cliente	2	7.4%	6	21.4%	0	0.0%	2	22.2%	3	18.8%
	Liderazgo en Precio	11	40.7%	6	21.4%	4	57.1%	6	66.7%	4	25.0%
	Diferenciación en producto y/o servicio	0	0.0%	4	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	3	18.8%
	Ninguna	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	0	0.0%	0	0.0%
	Otra	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Políticas Ecológicas	Reusar	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Reducir	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	12.5%
	Reciclar	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Todas las Anteriores	2	7.4%	12	42.9%	0	0.0%	1	11.1%	3	18.8%
	Ninguna de las Anteriores	25	92.6%	16	57.1%	7	100.0%	8	88.9%	11	68.8%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Al analizar la Tabla 18, es evidente que los restaurantes Gourmet se caracterizan por desarrollar estrategias de calidad del producto y/o servicio, al igual que los restaurantes Fast Food y los de comida internacional, lo que indica estos establecimientos se caracterizan por ofrecer productos y servicios de calidad, aunque

centrándose en la economía Venezolana se puede decir que los restaurantes de comida nacional y ejecutiva se encuentran en una mejor posición ya que estos buscan desarrollar estrategias de precios lo cual en busca de captar el mayor número de clientes basándose en los datos suministrados Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana (ENCOVI) (2017), en cuanto al índice de pobreza de los venezolanos.

Ahora bien en cuanto a la aplicación de políticas ecológicas se puede observar una mejor posición estratégica de los restaurantes Gourmet, lo cual puede repercutir de manera directa en las políticas de reducción de costos que tenga la empresa, en conclusión es notorio que los restaurantes gourmet en cuanto a los factores competitivos poseen una mejor posición que el resto de la competencia.

**Tabla 19**  
**Logística Interna**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Adquisición de materias Prima	menos de 7 días	7	25.9%	10	35.7%	1	14.3%	1	11.1%	6	37.5%
	entre 7 y 15 días	20	74.1%	18	64.3%	5	71.4%	8	88.9%	8	50.0%
	más de 15 días	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	2	12.5%
Codificación de materias primas e insumos	Si	0	0.0%	1	3.6%	0	0.0%	0	0.0%	2	12.5%
	No	27	100.0%	27	96.4%	7	100.0%	9	100.0%	14	87.5%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 19, se puede observar que la mayoría de los restaurantes del municipio San Cristóbal, tiene como una política la frescura de las materias primas e insumos, es evidente como se puede corroborar lo afirmado de que los restaurantes Gourmet que utilizan como estrategia la política de calidad del producto y servicio, ya que estos al igual que los restaurantes Fast Food, y de comida Nacional el 100% de sus materias primas e insumos estiman tenerlo en el almacén un máximo de 15 días, pero mostrando una ventaja los restaurantes Gourmet sobre los dos mencionados

anteriormente, ya que el 35,7% rota más rápido su inventario, garantizando con esto la calidad y la frescura de los productos ofrecidos

En cuanto al uso de codificaciones de las materias primas e insumos, se puede observar una fuerte debilidad, ya que con este mecanismo se les puede ser más fácil a los chef, y personal de cocina la ubicación de cada uno de los ingredientes a usar de igual manera sirve como política para el control de inventario, es evidente como solo el 12,5% de los restaurantes de comida internacional aplican esta políticas, lo cual genera una leve mejor posición estratégica sobre los demás restaurantes del municipio San Cristóbal.

**Tabla 20**  
**Operaciones**

	Tipo de Restaurante										
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional		
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	
	Gorro	17	26.6%	15	26.3%	2	16.7%	6	31.6%	9	22.5%
	Guantes	14	21.9%	6	10.5%	3	25.0%	4	21.1%	3	7.5%
	Tapa Boca	8	12.5%	6	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	7	17.5%
	Delantal	18	28.1%	15	26.3%	6	50.0%	6	31.6%	13	32.5%
Implementos	Botas de Seguridad	0	0.0%	2	3.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Todas las Anteriores	4	6.3%	12	21.1%	1	8.3%	2	10.5%	2	5.0%
	Ninguna de las Anteriores	3	4.7%	1	1.8%	0	0.0%	1	5.3%	6	15.0%
	Higiene, hábitos y presentación personal	6	30.0%	9	22.5%	0	0.0%	1	20.0%	1	7.7%
Manuales	Manipulación de Alimentos	12	60.0%	22	55.0%	3	100.0%	4	80.0%	9	69.2%
	Transporte de mercadería	0	0.0%	2	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	7.7%
	Preparación de servicio	2	10.0%	7	17.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	15.4%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En cuanto a la utilización de implementos de higiene y seguridad industrial se puede observar la Tabla 20, que el 21,1% de los restaurantes gourmet utilizan el

mínimo de implementos de seguridad que deben ser utilizados por los empleados de cocina, lo cual aunque es superior a los restaurantes del municipio San Cristóbal la utilización de los implementos mínimos que deben utilizar, representan una debilidad en la cadena de valor debido a que la falta de utilización de estos implementos puede ocasionar incrementos en los gastos no operativos por accidentes laborales, lo cual repercuten en la disminución de las utilidades.

**Tabla 21**  
**Logística Externa**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Area de Fumadores	0	0.0%	6	8.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	10.0%
Parque Infantil	2	5.9%	2	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Punto de Venta	23	67.6%	28	56.0%	4	57.1%	7	43.8%	16	60.0%
Zona WIFI	0	0.0%	3	4.0%	0	0.0%	2	12.5%	3	10.0%
Zona Familiar	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	1	6.3%	1	3.3%
Zona VIP	0	0.0%	1	1.3%	0	0.0%	1	6.3%	2	6.7%
Servicio a Domicilio	2	5.9%	3	4.0%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%
Pedido a Online	2	5.9%	0	0.0%	3	42.9%	2	12.5%	0	0.0%
Ninguna de las anteriores	5	14.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	12,5%	0	0.0%
Otras	0	0.0%	17	22.7%	0	0.0%	0	0.0%	3	10.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Una ventaja que presenta los restaurantes Gourmet en su cadena de valor, como se aprecia en la Tabla 21, es que el total de estos establecimientos manejan punto de venta como un servicio adicional, lo que representa el 56% en el total de los servicios adicionales ofrecidos por ellos, asimismo se observa como el 22,7% presta otros servicios adicionales, como lo son el estacionamiento y los pagos online según datos arrojados por el instrumento aplicado, lo cual representa una ventaja competitiva de estos establecimientos con respecto a la competencia.

**Tabla 22**  
**Marketing y Ventas**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Promoción	Si	6	22.2%	5	17.9%	0	0.0%	0	0.0%	2	12.5%
	No	21	77.8%	23	82.1%	7	100.0%	9	100.0%	14	87.5%
Comunicación digital	Si	5	18.5%	18	64.3%	0	0.0%	4	44.4%	7	43.8%
	No	22	81.5%	10	35.7%	7	100.0%	5	55.6%	9	56.3%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En cuanto a las actividades de marketing y ventas de la cadena de valor de los restaurantes del municipio San Cristóbal, se puede observar en la Tabla 22, una gran debilidad de todos estos establecimientos al no ofrecer promociones, y es notorio como más del 77% de estos no ofrecen ninguna promoción durante el año, así mismo observar la aplicación de medios digitales para darse a conocer como entidad, es de resaltar que con un 64,3% los restaurantes Gourmet emplean un poco más estos mecanismos, lo cual refleja una ventaja competitiva sobre la competencia.

**Tabla 23**  
**Servicio Post-Venta**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Satisfacción del cliente	Buzón de Sugerencia	5	18.5%	13	46.4%	0	0.0%	2	22.2%	6	37.5%
	Encuestas Cortas	2	7.4%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	2	12.5%
	Indicadores de Gestión	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Ninguna de las Anteriores	20	74.1%	12	42.9%	6	85.7%	7	77.8%	8	50.0%
	Otro	0	0.0%	3	10.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En cuanto al servicio Post venta se puede observar en la Tabla 23, como los restaurantes Gourmet en más de un 55% aplica algún mecanismo para evaluar la satisfacción de los clientes dividido de la siguiente manera 46,4% Buzón de sugerencia y 10,7% otros mecanismos, lo cual genera una ventaja, ya que se refleja la importancia de conocer el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad del producto y el servicio ofrecido, con esto se corrobora que la estrategia aplicada por estos establecimientos se basan en la calidad del producto y el servicio, siendo esto una ventaja competitiva.

**Tabla 24**  
**Infraestructura**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Mantenimiento Preventivo	Si	7	25.9%	20	71.4%	1	14.3%	8	88.9%	11	68.8%
	No	20	74.1%	8	28.6%	6	85.7%	1	11.1%	5	31.3%
Maquinaria y Herramientas	Si	25	92.6%	28	100.0%	6	85.7%	9	100.0%	14	87.5%
	No	2	7.4%	0	0.0%	1	14.3%	0	0.0%	2	12.5%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En el indicador de infraestructura, en la Tabla 24, se puede observar una ventaja competitiva de los restaurantes de comida nacional, ya que el 88,8 % de estos aplican o manejan un esquema de mantenimiento preventivo de sus instalaciones, equipos y utensilios, mientras que los restaurantes Gourmet con un 71,4% ocupan el segundo lugar, de igual manera en la utilización de la maquinaria y equipos se puede observar una ventaja competitiva a los restaurantes Gourmet ya que el 100% de estos afirman utilizar la maquinaria herramientas adecuadas, lo cual puede repercutir en mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso productivo.

**Tabla 25**  
**Recursos Humanos**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Contratación	Aptitud	11	40.7%	25	89.3%	3	42.9%	2	22.2%	12	75.0%
	Actitud	16	59.3%	3	10.7%	4	57.1%	7	77.8%	4	25.0%
Entrenamiento y Capacitación	Si	0	0.0%	15	53.6%	0	0.0%	0	0.0%	3	18.8%
	No	27	100.0%	13	46.4%	7	100.0%	9	100.0%	13	81.3%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En el indicador recursos humanos, al observar la Tabla 25, es evidente que la política de contratación del personal en los restaurantes Gourmet es la aptitud, lo cual garantiza a estos establecimientos, el buen trato que este personal le pueda dar a las materias primas e insumos así como también a las herramientas e insumos,, en cuanto al proceso de capacitación del personal es evidente que estos restaurantes Gourmet se encuentran en una posición mucho mejor que la competencia ya que el 53,6% de estos promueven cursos y talleres de capacitación para su personal.

**Tabla 26**  
**Desarrollo tecnológico**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Sistema Electrónico de Venta y Comanda	0	0.0%	2	5.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Pagos por Medios Online	1	3.6%	10	27.8%	0	0.0%	3	25.0%	0	0.0%
Reservaciones Online	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Pedidos Online	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ninguna de los Anteriores	27	96.4%	24	66.7%	7	100.0%	9	75.0%	16	100.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Con respecto al desarrollo tecnológico, es notoria, como se observa en la Tabla 26, la debilidad en cuanto a la aplicación de los mecanismos tecnológicos en el proceso productivo lo cual puede repercutir de manera directa en los incrementos de costos por errores humanos al momento de la interpretación o lectura de las comandas al momento de la fabricación de los platillos, una ligera ventaja que muestran los restaurantes Gourmet es que solo el 5,6% de estos establecimientos manejan este tipo de sistema electrónico, así como también el 27,8 asegura emplear medios de pagos online lo cual repercute en el proceso de fidelización de clientes.

**Tabla 27**  
**Abastecimiento**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Productor	10	15.9%	27	42.9%	2	11.1%	7	33.3%	7	17.1%
Distribuidores	15	23.8%	27	42.9%	2	11.1%	6	28.6%	13	31.7%
Mercados Municipales	14	22.2%	7	11.1%	5	27.8%	4	19.0%	9	22.0%
Supermercados	15	23.8%	2	3.2%	6	33.3%	3	14.3%	7	17.1%
Ferias del Campo	9	14.3%	0	0.0%	3	16.7%	1	4.8%	5	12.2%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Analizando los mecanismos de abastecimiento que manejan los restaurantes del municipio San Cristóbal, se puede observar en la Tabla 27, una ventaja competitiva de los restaurantes Gourmet, debido a que estos adquieren en un 42,9 % sus materias primas e insumos directamente del productos y de los distribuidores, lo que contribuye en la eliminación de eslabones de la cadena de comercialización, lo cual puede repercutir de manera directa en la optimización de los costos debido a la reducción de los mismos en cuanto a la adquisición de estos.

**Tabla 28**  
**Materias Prima e Insumos**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
costos de Materia Prima utilizada	Si	5	18.5%	15	53.6%	0	0.0%	1	11.1%	9	56.3%
	No	22	81.5%	13	46.4%	7	100.0%	8	88.9%	7	43.8%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 28 se puede observar, que el 56,3% de los restaurantes de comida internacional conocen exactamente el costo de la materia prima aplicada a cada platillo, seguidamente de los restaurantes Gourmet, posteriormente los restaurantes Fast Food, esto muestra una ventaja competitiva dentro de los establecimientos que se encuentran ubicados en el primer y segundo lugar lo que indican que tiene pleno conocimiento de que cantidad de materias primas se necesita para cada platillo lo cual facilita el proceso de determinación del costo de esta elemento en el producto final.

**Tabla 29**  
**Mano de Obra Directa**

		Tipo de Restaurante									
		Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
costos de Mano de Obra empleada	Si	2	7.4%	1	3.6%	0	0.0%	0	0.0%	4	25.0%
	No	25	92.6%	27	96.4%	7	100.0%	9	100.0%	12	75.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 29 se puede observar una gran debilidad en los restaurantes del municipio porque uno de los inductores o generadores de costos es la mano de obra y como se puede observar en todos los grupo de restaurantes desconocen en su gran mayoría la aplicación de la mano de obra que debe ser empleada para la elaboración de cada servicio (platillo), lo cual se presta a la ambigüedad debido al desconocimiento de la aplicación de esta elemento de costo, lo cual puede generar

una sobre o sub aplicación, lo cual repercuten directamente en los márgenes de ganancia de cada platillo vendido, impactando las finanzas de la entidad.

**Tabla 30**  
**Mano de Obra Directa**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Prestación de Antigüedad	22	14.3%	28	11.1%	6	46.2%	9	19.6%	16	13.6%
Horas Extras	8	5.2%	19	7.5%	0	0.0%	4	10.8%	6	5.1%
Utilidades	12	7.8%	21	8.3%	1	7.7%	6	18.2%	12	10.2%
Vacaciones	12	7.8%	21	8.3%	1	7.7%	6	22.2%	12	10.2%
SSO	11	7.1%	21	8.3%	0	0.0%	2	9.5%	12	10.2%
RPE	11	7.1%	21	8.3%	0	0.0%	2	10.5%	12	10.2%
FAOV	11	7.1%	21	8.3%	0	0.0%	2	11.8%	12	10.2%
INCES	11	7.1%	21	8.3%	0	0.0%	2	13.3%	12	10.2%
Bono Nocturno	11	7.1%	22	8.7%	0	0.0%	2	15.4%	4	3.4%
Días Feriados	10	6.5%	19	7.5%	0	0.0%	2	18.2%	4	3.4%
Días de descanso	8	5.2%	17	6.7%	0	0.0%	2	22.2%	6	5.1%
Cesta Ticket	27	17.5%	22	8.7%	5	38.5%	7	100.0%	10	8.5%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Al analizar la distribución de frecuencias en la Tabla 30, se puede observar como los restaurantes Gourmet cumplen en mayor proporción con todas las obligaciones laborales, lo que puede incidir de manera positiva en la entidad debido a que este puede no ser sujeto de sanciones por incumplimiento, además de manera indirecta puede crear un sentido de pertenencia del personal hacia la empresa debido a que el mismo cuenta con todos los beneficios que la ley establece para ellos

**Tabla 31**  
**Costos Fijos y Variables**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Método de Línea Recta	27	100.0%	28	100.0%	7	100.0%	9	100.0%	16	100.0%
Métodos de Producción	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Suma de Dígitos	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En cuanto a los costos fijos y variables, se puede observar la Tabla 31 una debilidad en los generadores o inductores de costos indirectos debido a que el 100% de los restaurantes del Municipio San Cristóbal aplican como método de depreciación de sus equipos utilizados en el proceso productivo por el método de línea recta, lo cual dificulta el cálculo de la aplicación de este elemento en el costo total de fabricación del producto final.

**Tabla 32**  
**Costos Fijos y Variables**

	Tipo de Restaurante									
	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Costo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Gasto	27	100.0%	28	100.0%	7	100.0%	8	88.9%	15	93.8%
Es Prorrateado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	11.1%	1	6.3%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CR1 a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 32, se evidencia claramente una debilidad, debido a que el 100% de los restaurantes gourmet contabilizan las depreciaciones como un gasto, lo cual es un error que se presenta como un elemento distorsionador en la toma de decisiones con respecto al costo total del producto, debido a que este elemento del costo no es imputado al producto final, lo cual se consideran desembolsos de efectivo no recuperables debido a su clasificación como un gasto.

## Análisis de las Respuestas Obtenidas a través del Cuestionario aplicado en los Clientes (CC1)

Una vez analizada la información suministrado por los restaurantes del municipio San Cristóbal, se procedió analizar la información del segundo grupo objeto de estudio como los fueren los clientes y clientes potenciales de los restaurantes del municipio los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 33**  
**Análisis Competitivo Conocimiento**

		Edad									
		Entre 15 y 24		Entre 25 y 34		Entre 35 y 44		Entre 45 y 54		Más de 55	
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Conocimiento	Si	71	93.4%	51	89.5%	55	94.8%	47	97.9%	30	90.9%
	No	5	7.8%	6	10.5%	3	5.5%	1	2.1%	3	9.4%
Consumo	Si	59	83.1%	51	100.0%	52	94.5%	47	100.0%	29	96.7%
	No	12	18.8%	0	0.0%	3	5.7%	0	0.0%	1	3.3%
Consumo regional	Si	52	88.1%	50	98.0%	50	96.2%	37	78.7%	29	100.0%
	No	7	100.0%	1	100.0%	2	100.0%	10	100.0%	0	-

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CC1 a los clientes de los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

Al analizar la Tabla 33, se puede observar que en promedio más del 90% conocen y consumen la comida Gourmet, mostrándose una fortaleza para este tipo de restaurant en el mercado ya que más del 90% del mercado de San Cristóbal que consumen productos gourmet mostrándose gran fortaleza en el mercado de hombre y mujeres entre 25 y 44 años.

**Tabla 34**  
**Análisis Competitivo Servicio**

	Edad									
	Entre 15 y 24		Entre 25 y 34		Entre 35 y 44		Entre 45 y 54		Más de 55	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Su Atención	10	13.2%	13	22.8%	8	13.8%	7	14.6%	7	21.2%
Su comida	45	59.2%	22	38.6%	28	48.3%	25	52.1%	16	48.5%
Su Pulcritud	12	15.8%	10	17.5%	9	15.5%	12	25.0%	7	21.2%

Su Rapidez en el servicio	8	10.5%	12	21.1%	12	20.7%	4	8.3%	3	9.1%
Le es indiferente	1	1.3%	0	0.0%	1	1.7%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CC1 a los clientes de los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 34 se puede observar como el mercado San Cristobalense al momento de seleccionar un restaurante, prefiere en un primer momento con un 49% por su comida, el cual representa una oportunidad para los restaurantes Gourmet, debido a que estos se caracterizan por ofrecer platillos donde la prioridad es la combinación de sabores y la frescura de los productos, en segundo lugar con un promedio del 19 % este mercado san cristobalense, escoge los restaurantes por su pulcritud, el cual es otra característica de los restaurantes gourmet.

Tabla 35

#### **Análisis Competitivo Servicio Adicional**

Área de fumadores	Edad									
	Entre 15 y 24		Entre 25 y 34		Entre 35 y 44		Entre 45 y 54		Más de 55	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Área de fumadores	5	6.6%	7	12.3%	8	13.8%	6	12.5%	5	15.2%
Parque Infantil	4	5.3%	20	35.1%	23	39.7%	3	6.3%	6	18.2%
Punto de Venta	51	67.1%	53	93.0%	56	96.6%	40	83.3%	33	100.0%
Zona Wifi	44	57.9%	37	64.9%	30	51.7%	15	31.3%	13	39.4%
Zona Familiar	18	23.7%	20	35.1%	19	32.8%	17	35.4%	10	30.3%
Zona VIP	4	5.3%	9	15.8%	5	8.6%	4	8.3%	6	18.2%
Servicio a domicilio	17	22.4%	9	15.8%	9	15.5%	7	14.6%	6	18.2%
Pedidos Online	9	11.8%	6	10.5%	8	13.8%	5	10.4%	3	9.1%
Otro	8	10.5%	13	22.8%	25	43.1%	13	27.1%	15	45.5%
<b>Cual</b>										
Estacionamiento	8	100.00%	13	100.00%	25	100.00%	13	100.00%	15	100.00%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CC1 a los clientes de los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 35 se puede observar que los tres principales adicionales que prefiere un cliente de un restaurante son en primer lugar, punto de venta, zona Wifi y parque

infantil, además se puede observar un considerable número de clientes que tomaron como opción otro, y estos a su vez al analizar esta respuesta coincidieron en un 100% que otro servicio adicional que deben ofrecer los restaurantes es el estacionamiento.

**Tabla 36**  
**Análisis Competitivo Patrón de Consumo**

	Edad									
	Entre 15 y 24		Entre 25 y 34		Entre 35 y 44		Entre 45 y 54		Más de 55	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Una Vez al Año	13	25.5%	9	17.6%	10	20.0%	4	11.4%	5	17.2%
De 2 a 5 veces al año	29	56.9%	30	58.8%	24	48.0%	22	62.9%	17	58.6%
De 6 a 12 veces al año	8	15.7%	6	11.8%	6	12.0%	4	11.4%	0	0.0%
Más de 12 veces al Año	1	2.0%	6	11.8%	10	20.0%	5	14.3%	7	24.1%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CC1 a los clientes de los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 36 se puede observar una oportunidad en este tipo de restaurante ya que más del 50% de los consumidores o clientes consumen al menos dos veces al año este tipo de comida.

**Tabla 37**  
**Análisis Competitivo Precio**

	Edad									
	Entre 15 y 24		Entre 25 y 34		Entre 35 y 44		Entre 45 y 54		Más de 55	
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%
Elevados	32	60.4%	36	70.6%	28	56.0%	18	51.4%	17	58.6%
Acorde con el plato y el servicio	21	39.6%	15	29.4%	21	42.0%	17	48.6%	12	41.4%
Bajos	0	0.0%	0	0.0%	1	2.0%	0	0.0%	0	0.0%

Nota. Datos obtenidos de la aplicación del instrumento CC1 a los clientes de los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018

En la Tabla 37 se puede observar una amenaza debido a que más del 50% de los consumidores consideran que los precios de los platos Gourmet son elevados.

Una vez terminado el análisis de los cuestionarios aplicados a los restaurantes y clientes se procedió a realizar un análisis estratégico realizando un análisis interno de

cada tipo de restaurante para de esta manera poder determinar que fortalezas y debilidades presentan y para esto se realizó una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que se presentan en la Tabla 38 donde se tomó como criterio para la evaluación el siguiente lineamiento: la calificación No. 1 para cuando se considera una debilidad mayor, 2 para una debilidad menor, 3 para una fortaleza menor y 4 para una fortaleza mayor.

**Tabla 38**  
**Matriz EFI**

Elementos a Evaluar	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional		
	P	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Planeación											
Estratégica	0.10	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Gestión de Costos	0.20	1	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4	2	0.4
Control Interno	0.15	2	0.3	3	0.45	1	0.15	2	0.3	4	0.6
Logística	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Recursos Humanos	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Servicio	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Publicidad	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Uso de Tecnología	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
	1.00		2.05		3.25		1.8		2.25		2.85

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CRI y CC1 2018

a) Entre 1 y 1,74 Debilidad Mayor, b) entre 1.75 y 2.49 Debilidad Menor, c) entre 2.5 y 3.24 Fortaleza Menor, d) entre 3.25 y 3.99 Fortaleza Mayor

Al analizar los datos obtenidos en la matriz EFI se pudo observar que en cuanto a la administración de los factores internos los restaurantes Gourmet muestran una mejor posición estratégica que los demás restaurantes, es evidente que con una calificación de 3,25 estos restaurantes manejan una fortaleza mayor a diferencia de los restaurantes de comida ejecutiva que muestran debilidad en cuanto a la administración y gestión de sus recursos internos, con este análisis se puede concluir que estratégicamente, los restaurantes Gourmet manejan de mejor manera sus recursos (financieros, tecnológicos, humano) lo cual es un factor importante en la búsqueda de la optimización de los costos.

Posteriormente, se realizó la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), que se observa en la Tabla 39 con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado a los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal, para este análisis de tomo una evaluación de 1 a 4, donde 1 se considera un factor nada importante, 2 poco importante, 3 importante y 4 muy importante.

**Tabla 39**  
**Matriz EFE**

Elementos a Evaluar	Factor	Fast Food			Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		P	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Preferencia en el servicio	O	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Servicio Adicional	O	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Consumo	O	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Precio	A	0.15	4	0.6	1	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Factores Político	A	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Factores Económico	A	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Factores Sociales	A	0.15	1	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Tecnología	O	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	3	0.45	3	0.45
		1		2.75	3.10		2.90		3.15		3.15	

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CRI y CC1 2018

a) Entre 1 y 1,74 nulo, b) entre 1.75 y 2.49 bajo, c) entre 2.5 y 3.24 aceptable, d) entre 3.25 y 3.99 óptimo Mayor

Al analizar la matriz de evaluación de los factores externos es notorio que en cuanto como los restaurantes del municipio San Cristóbal ejerce un aprovechamiento aceptable de las condiciones del mercado, lo que da a entender que la competitividad del mercado es fuerte, además se puede aseverar que la rivalidad entre empresas competidoras es alta, al igual que la entrada potencial de nuevos competidores, esto trae como consecuencia que los restaurantes gourmet, que son el objeto de estudio, tengan la necesidad, de estar en constante evolución buscando crear estrategias que permitan fidelizar clientes, y de esta manera permanecer competitivos en el mercado.

Para evaluar de mejor manera el perfil competitivo de los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, se procedió a realizar la matriz de perfil competitivo, visualizada en la Tabla 40 en la cual se observa como es el comportamiento de la empresa en el mercado y de esta manera poder determinar una posición estratégica,

para así, desarrollarse estrategias que permitan captar clientes logrando con esto mantenerse en el mercado, minimizando las amenazas y aprovechando las oportunidades, las cuales consolidaran la posición de la empresa en el entorno donde se desenvuelve.

**Tabla 40**  
**Matriz de Evaluación del Perfil Competitivos**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Fast Food		Gourmet		Ejecutivo		Comida Nacional		Comida Internacional	
		C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Participación en el mercado	0.10	5	0.5	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Competitividad de Precios	0.15	5	0.75	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Servicio	0.10	3	0.3	5	0.5	3	0.3	4	0.4	5	0.5
Proveedores	0.15	3	0.45	5	0.75	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Empleo de Tecnología	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Calidad del Producto	0.20	3	0.6	5	1	3	0.6	4	0.8	5	1
Publicidad	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Lealtad del cliente	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.5</b>		<b>3.95</b>		<b>3.1</b>		<b>3.6</b>		<b>4.05</b>

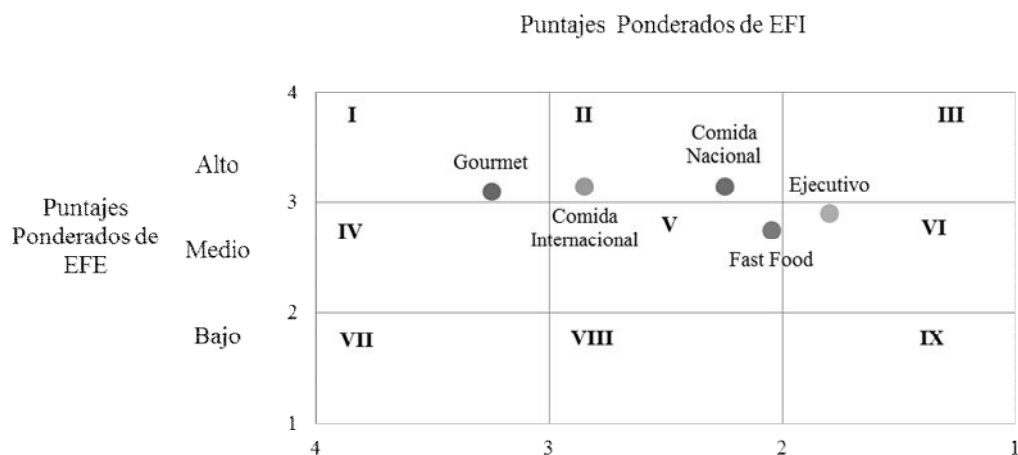
Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CRI y CC1 2018

a) Entre 1 y 1,79 Debilidad Mayor, b) entre 1.8 y 2.59 Debilidad Menor, c) entre 2.6 y 3.39 Neutro, d) entre 3.4 y 4,19 Fortaleza Menor, e) entre 4.2 y 4,99 Fortaleza Mayor

Al observarse la matriz del perfil competitivo se puede ratificar lo mencionado en los análisis anteriores, lo cual confirma que la entrada de competencia al mercado es muy alta, al igual que la existencia de productos sustitutos, y es notorio debido a que la Tabla 40, muestra que a excepción de los restaurante de comida ejecutiva todos los demás poseen fortalezas menores, es decir, que los restaurantes sin importar el ramo al que se dedique poseen en líneas generales las mismas fortalezas y debilidades para competir en el mercado.

Por tal razón y debido y debido al alto grado de entrada de rivales y productos sustitutos esto generado a que el sector alimento es muy variado y los gustos y preferencias de los consumidores son muy diversos, es por ello que los restaurantes gourmet, aunque poseen fortalezas frente al mercado, necesitan valerse de herramientas innovadoras para de esta manera lograr posicionarse en la preferencia

del consumidor evitando así la migración de estos hacia la competencia, al realizar una comparación de entre la matriz EFI y EFE, el Grafico 4 muestra de una manera sencilla la posición en que se encuentra los restaurantes gourmet en el mercado.



**Gráfico 4 Matriz IE** Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CR1 y CC1 2018, Adaptación de la matriz IE de David, F (2013).

Nota: **Cuadrante I, II y IV** Crecer y construir; **Cuadrante III, V y VII** Conservar y mantener; **Cuadrante VI, VIII y IX** Cosechar o desinvertir

Tal como lo muestra el grafico 4, al hacer la comparación de la matriz EFE con la matriz EFI, es evidente como los restaurantes gourmet en una posición mejor a los demás tipos de restaurantes, debido a que estos se encuentran ubicados en el cuadrante I el cual representa una posición alto-fuerte, lo que indica que estos establecimientos se encuentran en una situación favorable para invertir, ya que las fortalezas y debilidades son administradas de una manera óptima para lograr minimizar las amenazas y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Así mismo los restaurantes gourmet se encuentran en una posición de integración hacia delante o hacia atrás, creando así mecanismos que le permitan mantener los insumos a la mano y de esta manera poder ofrecer a los clientes un producto donde se garantice la frescura y la calidad, por otra parte los restaurantes gourmet aunque se encuentren e una posición estratégica privilegiada, no deben dejar de lado la innovación tanto en la menara de captar clientes como de desarrollar políticas de mercado y mejoras en los en sus menús debido a que la competencia en el ramo gastronómico es bastante alta tal como se mostró en el grafico analizado.

Una vez determinada la posición estratégica, como segundo paso es necesario analizar la cadena de valor para posteriormente identificar los causales de costos, y de esta manera lograr crear estrategias que permitan optimizar los costos en los restaurantes Gourmet. Por tal razón al analizar la cadena de Valor es importante evaluar qué factores primarios y que factores secundarios generan valor al producto final, en tal sentido y basados en los datos recolectados por los instrumentos aplicados se puede observar ciertas fortalezas y debilidades dentro de cada eslabón de la cadena de valor.

Así mismo, en la Tabla 41, se observa de manera desglosada los datos extraídos de las encuestas aplicadas a los restaurantes del municipio San Cristóbal y sus clientes, para de esta manera identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles en las actividades principales y de apoyo realizadas por estas unidades productivas, para así poder determinar los causales de costos y de esta manera desarrollar estrategias que permitan optimizar los costos de los restaurantes Gourmet.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla 41**

**Análisis de la Cadena de Valor**

ACTIVIDADES DE APOYO	<b>Infraestructura</b>		<b>Fortaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de postulados estratégicos</li> <li>➤ Políticas de mantenimiento</li> <li>➤ Empleo de herramientas y equipos</li> </ul>					MARGEN	
			<b>Debilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de codificación y control del inventario.</li> <li>➤ Aplicación de políticas de depreciación de la maquinaria y equipos</li> <li>➤ Inadecuada estructura de costos</li> </ul>						
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>		<b>Fortaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de Contratación del personal</li> </ul>						
			<b>Debilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de Capacitación del personal</li> </ul>						
	<b>Desarrollo Tecnológico</b>		<b>Fortaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maquinarias y equipos adecuados</li> </ul>						
			<b>Debilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de facturación y comandas</li> </ul>						
	<b>Abastecimiento</b>		<b>Fortaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Política de Adquisición de Materias primas e insumos</li> </ul>						
	Logística Interna		Operaciones (Cocina)		Logística Externa (Sala)		Marketing y Ventas	Servicio Post Venta		MARGEN
	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Debilidad</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de almacenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de Inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de mantenimiento</li> <li>➤ Manual de manipulación de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de Higiene y seguridad Industrial</li> <li>➤ Manuales de normas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Punto de venta</li> <li>➤ Servicio de estacionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servicios Adicionales (Parque Infantil, Zona WIFI, área de fumadores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ineficiente o nulas políticas de promoción</li> <li>➤ Ineficiente uso de comunicación digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proceso de Feedback</li> </ul>		
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>										

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CR1 y CC1 2018

Una vez analizada la cadena de valor, es necesario identificar los causales de costos con sus respectivos inductores, para poder determinar qué estrategias pueden ser aplicadas en el proceso de optimización de los costos es por ello que para el análisis de los costos se realizaron dos etapas o procesos, el primero de estos es el proceso de comercialización y venta de producto (servicio) el cual se realiza de manera rutinaria y repetitiva durante un día de trabajo en dichos restaurantes donde de manera genérica se puede observar en la Tabla siguiente

**Tabla 42**  
**Causales de Costos proceso rutinario**

Actividad	Sub Actividad	Causal de costos	Inductores de costos
Principal	Logística externa	Comercialización pre venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrega de la carta con el menú</li> <li>➤ mesero toma el pedido y se pasa a la cocina</li> </ul>
Principal	Operaciones	Preparación del Producto (platillo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección de los ingredientes</li> <li>➤ Lavado</li> <li>➤ Pelado</li> <li>➤ Picado</li> <li>➤ Cocción</li> <li>➤ Armado</li> <li>➤ Entrega del producto al área de despacho</li> </ul>
Principal	Logística Externa	Despacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mesonero entrega del servicio al cliente</li> <li>➤ Retiro de Platos de la mesa</li> <li>➤ Elaboración de Factura</li> <li>➤ Entrega de Factura al Cliente</li> <li>➤ Pago del Cliente</li> <li>➤ Despedida al Cliente</li> <li>➤ Limpieza de la mesa</li> </ul>
Apoyo	Infraestructura	Mantenimiento Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limpieza de utensilios de la sala o comedor</li> </ul>

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CR1 y CC1 2018

En cuanto al segundo proceso no menos importante son todas aquellas actividades que necesita realizar un restaurante para su correcta operatividad en el cual se necesita apoyo de las distintas unidades estructurales de la empresa es por ello que este segundo grupo queda confeccionado tal como se muestra en la Tabla 43, en el cual se reflejan todas aquellas actividades que no tiene que ver con el proceso de cocina y despacho, pero que de igual forma se necesita de estas para el correcto funcionamiento del restaurante.

**Tabla 43**  
**Causales de Costos proceso operativos**

Actividad	Sub Actividad	Causal de costos	Inductores de costos
Apoyo	Abastecimiento	Adquisición de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección del proveedor</li> <li>➤ Compra de insumos</li> <li>➤ Transporte insumos</li> </ul>
Principal	Logística Interna	Almacenamiento y control de Inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recepción de materia primas e insumos</li> <li>➤ Almacenamiento</li> </ul>
Apoyo	Administración	Contabilización y Registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contabilización de soportes de ingresos y gastos</li> <li>➤ Declaraciones y pagos de impuestos Nacionales</li> <li>➤ Métodos de Depreciación</li> </ul>
Apoyo	Infraestructura	Mantenimiento Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certificado de expendio de alimentos</li> <li>➤ Fumigación</li> <li>➤ Limpieza de maquinaria y equipos</li> </ul>
Apoyo	Recursos Humanos	Obligaciones de Salubridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certificado de Salud</li> <li>➤ Certificado de Manipulación de Alimentos</li> </ul>
Principal	Logística externa	Comercialización y venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servicio de Telefonía e Internet</li> </ul>

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CRI y CC1 2018

Para culminar con este capítulo se procedió a realizar una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para de esta manera identificar las estrategias que puedan optimizar los costos en los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira en la Tabla 44 se muestra la matriz FODA.

**Tabla 44**  
**Matriz FODA**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	1. Acceso a las materias primas 2. Instituciones académicas 3. Vías de acceso a los materias primas 4. Instituciones de Salud 5. Servicios Tecnológicos	1. Intervencionismo del estado 2. Servicios públicos 3. Inestabilidad Económica 4. Imagen ante el mercado
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Manejo de postulados estratégicos 2. Políticas de mantenimiento 3. Empleo de herramientas y equipos 4. Políticas de almacenamiento 5. Manual de manipulación de alimentos 6. Política de Adquisición y conservación de Materias primas e insumos 7. Políticas de Contratación del personal	Crear alianzas con proveedores para de esta manera garantizar la existencia y la frescura de las materias primas e insumos (F5, F6, O1, O3)  Crear convenios con las instituciones especializadas en el área de gastronomía y etiqueta para el proceso de reclutamiento y selección de personal capacitado (F7, O2)	Desarrollo de una campaña para mejorar la imagen de los restaurantes Gourmet con respecto a los costos de los productos ofrecidos (F1, A4).  Desarrollar alianzas con compañías de fumigación y mantenimiento de maquinaria de cocina, para realizar mantenimientos preventivos (F2, F3, A3)
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Manejo de Estructuras de costos 2. Sistema de codificación y control del inventario. 3. Aplicación de políticas de depreciación de la maquinaria y equipos 4. Políticas de Higiene y seguridad Industrial 5. Manuales de normas y procedimientos 6. Control de Inventario 7. Servicios Adicionales (Zona WIFI), 8. Sistema de facturación y comandas 9. Políticas de Capacitación del personal	Realizar alianzas con instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta para capacitar al personal de cocina y de comedor (D2, O9)  Realizar convenios con la corporación de salud del estado Táchira para realizar jornadas de actualización de certificados médicos y manipulación de alimentos (D5, F4)  Invertir en sistemas computarizados que permitan la elaboración de comandas, así como también control de inventario (D2, D6, D8, O5)	Desarrollo de una estructura de costos acorde a los parámetros exigidos por el estado, aprovechando los parámetros legales (D1, A1, A3).  Adquisición de plantas eléctricas, y contratación de puntos de pago inalámbricos , así como servicio de internet internacional inalámbrico (D7, A2)

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CRI y CC1 2018

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

La propuesta se puede definir como el colofón al trabajo de investigación, en ella se muestra la posible o posibles alternativas que darán solución a la problemática planteada, es por ello que Palma (s.f.) asegura que:

Una propuesta de investigación es producto de un proceso de trabajo que incluye varias actividades importantes, de las cuales depende su éxito o fracaso. En este punto, conviene distinguir el éxito de haberla elaborado bien, del éxito en conseguir su aprobación, respaldo institucional o apoyo financiero.

En este orden de se puede decir que en la propuesta se observa el lado creativo e innovador del investigador, ya que con base a la información obtenida durante todo el proceso de investigación, el mismo desarrolla o aplica toda su parte creativa con la finalidad de presentar alternativas optimas que satisfagan las necesidades existentes al inicio del procesos investigativo, en este sentido para lograr conseguir los objetivos planteados es necesario, evaluar la propuesta la factibilidad de la propuesta el cual Dubs (2004) asegura que esta, “se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros.”(p.98), es por ello que se debe valorar con que disposición de recursos se cuenta para la ejecución de la propuesta de investigación.

#### **Definición de la propuesta**

Con el desarrollo de estrategias gerenciales para la optimización de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, se busca crear mecanismos de planificación y control, las cuales le permitirán a estas entidades evaluar los costos de elaboración del producto, en cada una de las etapas del proceso productivo, todo esto con el fin de identificar las debilidades para minimizarlas y ser competitivos en el

mercado, con esta propuesta se busca crear estrategias genéricas que pueden ser adaptadas a las necesidades de cada restaurant con el fin de optimizar los costos, logrando así generar rendimientos atractivos a los inversionistas o propietarios.

Además, con estas estrategias se busca que los gerentes conozcan los costos reales de cada platillo para establecer precios de venta, libres de ambigüedades o subjetividades que a la larga pueden perjudicar a la organización, con esta propuesta se pretende presentar formulas o indicadores elaboradas mediante métodos científicos con el fin de minimizar los errores en el cálculo de costos y posteriormente precios de venta que puedan generar inconvenientes legales y tributarios a estos restaurantes.

También con esta propuesta se busca crear estrategias que permitan a los restaurantes gourmet, minimizar los costos de la no calidad, que aunque en el mayor de los casos son percibidos de manera tangible por la entidad, generando estos un gran impacto en la disminución de las utilidades, llevando con ello desmotivación por parte de los inversionistas originando con esto el cierre de estas empresas; en este orden de ideas con esta propuesta se busca que los restaurantes gourmet sean competitivos en el mercado, tomando en cuenta que el cliente es quien tiene la última palabra, y por esta razón se busca con esta trabajo crear mecanismos que asocien una relación Costo-Beneficio entre cliente y empresa.

Por tal razón es importante recordar al creador de la teoría Gerencia Estratégica de Costos, John Shank, el cual asegura que en la actualidad el cliente es quien fija el precio y de allí en adelante la empresa debe comenzar con el proceso de estructuración de costos, por tal motivo, y en pro de optimizar los costos en los Restaurantes Gourmet en el municipio San Cristóbal es necesario diseñar ciertas estrategias, las cuales según García (2011), en su blog en línea asegura que deben ser factibles desde “el punto de vista técnico-humano, económico legal y social.”

Al hablar de factibilidad Técnico – Humana, es necesario saber que se cuenta con el personal, los equipos, infraestructura y herramientas para el logro de la propuesta es por ello que García (2011) asegura que “factibilidad humana se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios

generados por el proyecto o sistema desarrollado.”, mientras que la factibilidad técnica “Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto.”

En cuanto a la factibilidad legal todo proyecto de investigación debe estudiar de manera detallada la normativa vigente, para desarrollar un propuesta apegada a derecho, es así como Martínez (2016) afirma que la factibilidad legal “se refiere a que el desarrollo del proyecto no debe infringir ninguna norma o ley establecida.” por tal motivo se debe evaluar el conglomerado de leyes y normas vigentes en el país, para evitar sanciones desde el punto de vista tributario y sanitario que afectar de manera negativa la operatividad de los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal.

Por su parte la factibilidad económica se encuentra íntimamente ligada con los recursos financieros a los cuales tendrá que disponer la empresa para la implementación y ejecución de la propuesta, Martínez (2016) asevera que “la factibilidad económica considera la disposición de recursos económicos como el capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto.”(s.p), de igual forma para determinar la factibilidad social, es necesario determinar el impacto que tiene el proyecto en la comunidad y si el mismo tiene como finalidad satisfacer las necesidades, por ello Uribe (s.f.) define que “la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas.”(s.p),

Para analizar la factibilidad de las estrategias a proponer en este capítulo se aplicó la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que se presenta en la Tabla 45 en la cual se evaluaron todas las estrategias mostradas al final del capítulo IV con el fin de determinar la factibilidad de las misma y de esta manera lograr los objetivos de la investigación.

**Tabla 45****Análisis de Factibilidad de las Estrategias**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9	
		C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
<b><i>Técnico Humano</i></b>																			
Administración Estratégica	0.15	3	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15	7.00	1.05	8.00	1.20	5.00	0.75	4.00	0.60	9.00	1.35	6.00	0.90
Maquinaria y equipos	0.15	3	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15	9.00	1.35	7.00	1.05	5.00	0.75	4.00	0.60	6.00	0.90	8.00	1.20
Personal	0.10	4	0.40	8.00	0.80	5.00	0.50	6.00	0.60	9.00	0.90	7.00	0.70	3.00	0.30	6.00	0.60	2.00	0.20
<b><i>Legal</i></b>																			
Higiene y seguridad Industrial	0.15	5	0.75	9.00	1.35	1.00	0.15	4.00	0.60	7.00	1.05	6.00	0.90	2.00	0.30	8.00	1.20	3.00	0.45
Normativa Legal y Tributaria	0.15	2	0.30	6.00	0.90	1.00	0.15	8.00	1.20	7.00	1.05	5.00	0.75	6.00	0.90	9.00	1.35	4.00	0.60
<b><i>Económico</i></b>																			
Relación Beneficio/Costo	0.15	8	1.20	7.00	1.05	1.00	0.15	3.00	0.45	6.00	0.90	2.00	0.30	5.00	0.75	9.00	1.35	4.00	0.60
<b><i>Social</i></b>																			
Beneficios al entorno	0.15	5	0.75	4.00	0.60	9.00	1.35	1.00	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	6.00	0.90	8.00	1.20	7.00	1.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.3</b>		<b>5.3</b>		<b>2.6</b>		<b>5.4</b>		<b>6.6</b>		<b>4.45</b>		<b>4.35</b>		<b>7.95</b>		<b>5</b>

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el análisis de resultados de los instrumentos CR1 y CC1 2018

a) Entre 1 y 3.00 estrategia poco atractiva, b) entre 3.01 y 5.00 Estrategia medianamente atractiva, c) entre 5.01 y 7.00 Estrategia atractiva, d) entre 7.01 y 9.00 Estrategia muy atractiva

Con base a los datos suministrado en la Tabla 45 se procedió a jerarquizar las estrategias para crear un plan estratégico que permita optimizar los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, observándose que la estrategia No. 1, la cual consistía en desarrollar una campaña para mejorar la imagen de los restaurantes Gourmet no resulta atractiva y no prestara ningún beneficio en la optimización de los costos de estas empresas, la cual se muestra en la Tabla 46

**Tabla 46**  
**Jerarquización de Estrategias**

Numero de Estrategia	Definición de Estrategia	Puntuación	Apreciación
Estrategia 8	Desarrollo de una estructura de costos acorde a los parámetros exigidos por el estado, aprovechando los parámetros legales	7.95	Muy atractiva
Estrategia 5	Realizar alianzas con instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta para capacitar al personal de cocina y de comedor	6.6	Atractiva
Estrategia 4	Desarrollar alianzas con compañías de fumigación y mantenimiento de maquinaria de cocina, para realizar mantenimientos preventivos	5.4	Atractiva
Estrategia 2	Crear convenios con las instituciones especializadas en el área de gastronomía y etiqueta para el proceso de reclutamiento y selección de personal capacitado	5.3	Atractiva
Estrategia 9	Adquisición de plantas eléctricas, y contratación de puntos de pago inalámbricos, así como servicio de internet internacional inalámbrico	5	Medianamente Atractiva
Estrategia 6	Realizar convenios con la corporación de salud del estado Táchira para realizar jornadas de actualización de certificados médicos y manipulación de alimentos	4.45	Medianamente Atractiva
Estrategia 7	Invertir en sistemas computarizados que permitan la elaboración de comandas, así como también control de inventario	4.35	Medianamente Atractiva
Estrategia 1	Crear alianzas con proveedores para de esta manera garantizar la existencia y la frescura de las materias primas e insumos	4.3	Medianamente Atractiva
Estrategia 3	Desarrollo de una campaña para mejorar la imagen de los restaurantes Gourmet con respecto a los costos de los productos ofrecidos	2.6	Poco Atractiva

Nota. Datos obtenidos por el autor 2019, basado en el Análisis de Factibilidad de las Estrategias

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Proponer Estrategias Gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

### **Objetivos Específicos**

Establecer mecanismos de control de costos efectivos

Formular herramientas genéricas adaptables que permitan calcular los costos de elaboración de los platillos de una manera eficiente

Desarrollar una cultura de calidad total en los restaurantes gourmet con enfoque a la satisfacción del cliente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Estrategia 1 Estructura de costos acorde a los parámetros exigidos por el estado, aprovechando los parámetros legales**

**Objetivo de la Estrategia**

Proponer indicadores genéricos que permitan establecer estándares, para el cálculo de los costos de elaboración de cada platillo.

**Descripción**

Para el desarrollo de esta estrategia es necesario que en los restaurantes se realicen previamente análisis de tiempos y movimientos para aplicar de manera efectiva los indicadores genéricos y de esta manera poder tener un costo de elaboración de cada platillo ajustado a las necesidades de la organización, y por ende el incremento en el costo o la aplicación de costos incorrectos a un platillo lo que puede generar sub aplicación o sobre aplicación de costos, generando con ello problemas administrativos que repercuten de manera directa en los márgenes de ganancias de cada producto ofrecido, llevando así que al final de cada periodo los estados financieros muestren resultados poco atractivos para los inversionistas o propietarios de estas entidades.

Por tal razón, con esta estrategia se presentan una serie de indicadores genéricos, que pueden ser empleados en los restaurantes, para calcular de una manera eficiente los costos de elaboración de cada platillo y con ello minimizar el riesgo de aplicación de inductores que no genera valor al producto sino que más bien generan incremento en los costos.

Causal de costos	Inductores de costos	Método de Calculo
Comercialización pre venta	Entrega de la carta con el menú	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensuales})}$
	Mesero toma el pedido y se pasa a cocina	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensuales})}$

<b>Causal de costos</b>	<b>Inductores de costos</b>	<b>Método de Calculo</b>
Preparación del Producto (platillo)	Selección de los ingredientes	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Lavado	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
		Costo en Gramos de los ingredientes a utilizar * Gramos de Ingredientes a utilizar
	Pelado	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Picado	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Cocción	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
		$\frac{\text{Costo del Kilo de gas o combustible} * \text{cantidad de gramos utilizados en la fabricación del platillos}}{1000}$
	Armado	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
Entrega del producto al área de despacho	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del empleado de cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$	

<b>Causal de costos</b>	<b>Inductores de costos</b>	<b>Método de Calculo</b>
Principal Logística Externa Despacho	Mesonero entrega del servicio al cliente	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Retiro de Platos de la mesa	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Elaboración de Factura	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del cajero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Entrega de Factura al Cliente	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Pago del Cliente Despedida al Cliente Limpieza de la mesa	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
Apoyo Infraestructura	Limpieza de utensilios de la sala o comedor	$\frac{\text{Sueldo Mensual Integral del mesonero} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
Apoyo (Abastecimiento)	Selección del proveedor	$\frac{\text{Sueldo Mensual personal de compras} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado en la selección de proveedor} * \text{cantidad en gramos para cada platillo}}{(60.000 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$

<b>Causal de costos</b>	<b>Inductores de costos</b>	<b>Método de Calculo</b>
Apoyo (Abastecimiento)	Compra de insumos	$\frac{\text{Sueldo Mensual personal de compras} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado en la selección de proveedor} * \text{cantidad en gramos para cada platillo}}{(60.000 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
	Transporte insumos	$\frac{\text{Valor del flete} * \text{gramos utilizados en el platillo}}{(\text{cantidad de kilos transportados} * 1000)}$

<b>Causal de costos</b>	<b>Inductores de costos</b>	<b>Método de Calculo</b>
Principal (Logística Interna)	Recepción de materia primas e insumos y Almacenamiento	$\frac{\text{Sueldo Mensual personal de Cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado en la recepción y almacenamiento} * \text{cantidad en gramos para cada platillo}}{(60.000 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$
Apoyo (Administración)	Métodos de Depreciación	$\frac{\text{Tiempo estimado en la elaboración del platillo en minutos} * (\text{Valor del Activo} - \text{Valor Residual})}{60 * \text{Vida Útil en horas}}$
Apoyo (Infraestructura)	Fumigación	$\frac{\text{Costos de fumigación del periodo}}{\text{Estimado de ventas del Periodo}}$
	Limpieza de maquinaria y equipos	$\frac{\text{Sueldo Mensual personal de Cocina} * \text{Tiempo promedio en minutos empleado para la limpieza, mantenimiento de la maquinaria y equipos} * \text{Estimado de ventas del Periodo}}{(60 * \text{No. de horas laboradas efectivas diarias} * \text{días efectivos laborables mensual})}$

**Estrategia 2 Alianzas y convenios con instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta para el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal de cocina y de comedor**

**Objetivo de la Estrategia**

Firmar alianzas y convenios con instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta para el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal de cocina y de comedor

**Descripción**

Con esta estrategia se busca en primer lugar captar personal altamente capacitado tanto el área de cocina como de servicio (comedor), con ella se busca al momento de reclutamiento y selección de personal que estas instituciones envíen a los restaurantes estudiantes o participantes con mayores capacidades y habilidades acorde con las necesidades de la entidad, para de esta manera minimizar los costos de adiestramiento y así como también los costos de la no calidad por productos y/o servicios de mala calidad.

Por otra parte, con estos convenios y alianzas, se garantiza que el personal de los restaurantes estén en constante crecimiento profesional, gracias a que con estas instituciones académicas este equipo de trabajo se encuentre adaptado a las últimas tendencias en cuanto a la gastronomía y prestación de servicio a los clientes para de esta manera lograr tener una clientela altamente satisfecha.

**Recursos**

Salón

Equipo de Audio Visuales

Material Impreso

Equipos, utensilios y herramientas de cocina

Ingredientes o materias primas

**Responsable**

Administración o Gerencia de Recursos Humanos

### **Estrategia 3 Alianzas con compañías de fumigación y mantenimiento de maquinaria de cocina, para realizar mantenimientos preventivos**

#### **Objetivo de la Estrategia**

Firmar alianzas con compañías de fumigación y mantenimiento de maquinaria de cocina, para realizar mantenimientos preventivos.

#### **Descripción**

Para desarrollar esta estrategia es necesario que se realicen convenios con compañías fumigadoras para eliminar las plagas que de manera directa o indirecta son responsables por el incremento de los costos debido a sus orinas o eses que pueden dañar las materias primas o insumos, así como también pueden generar costos de no calidad por la imagen que proyecte el restaurant frente a la clientela al no tener un correcto control sanitario en la erradicación de plagas en el establecimiento.

Por otra parte al firmarse contratos con empresas de mantenimiento industrial también se disminuyen los costos al mantener maquinarias y equipos en funcionamiento óptimo, y por ende se reducen los costos por la realización de mantenimientos correctivos, así como también el incremento de los costos por operar a una capacidad menor por maquinarias inoperativas

#### **Responsable**

Administración o Gerencia General

#### **Estrategia 4 Alianzas con proveedores para garantizar la existencia y la frescura de las materias primas e insumos**

**Objetivo de la estrategia:** Crear Alianzas con proveedores para garantizar la existencia y la frescura de las materias primas e insumos

##### **Descripción**

Con esta estrategia se busca que los restaurantes Gourmet garanticen un stock de inventario óptimo para evitar el incremento de los costos ya sean de pedido o de mantenimiento, por ende se deben evaluar los proveedores desde el punto de vista de costos de la mercancía y distancia desde el punto de despacho hasta el restaurante, para de esta manera aplicar las técnicas del Just Time (Justo a Tiempo o JIT), es decir, que en las alacenas de estos restaurantes se almacenara la mercancía necesaria para cubrir la demanda en un periodo determinado, y con esto se evita el incremento en costos por la pérdida de productos vencidos o dañados.

Así mismo con la aplicación de esta estrategia, se busca crear o firmar convenios con los proveedores para garantizar el precio de los productos por un periodo determinado y así poder mantener un precio de venta de los platillos sin grandes fluctuaciones o variaciones que pueden afectar de manera negativa al restaurante por el incremento de los precios de cada servicio. Generando con esto incomodidad y descontento por parte de la clientela, lo que ocasionará a la larga la migración de estos clientes a otros establecimientos de la competencia.

De igual manera se debe tener presente que para la aplicación de esta estrategia es importante el manejo del sistema del lote optimo del inventario, para de esta manera manejar un inventario adecuado dentro del área de cocina y de comedor para de esta manera evitar la pérdida por el manejo de grandes lotes que pueden dañarse o la perdida por no ofrecer tener en el stock los insumos necesarios para elaborar los productos ofrecidos, generando así costos de no calidad por inconformidad de los clientes

##### **Responsable**

Administración o Gerencia de Compras

**Estrategia 5 Adquisición de plantas eléctricas, y contratación de puntos de pago inalámbricos, así como servicio de internet internacional inalámbrico**

**Objetivo de la estrategia:** Minimizar los costos por inoperatividad del personal.

**Descripción**

Con la adquisición de una planta eléctrica en primer lugar, se busca minimizar los costos por inoperatividad de los empleados, ya que gracia al tenerse un fluido eléctrico constante en el establecimiento, se minimiza el número de horas inoperativas de los empleados generando así que la imputación de costos por el área de ventas sea menor a cada platillo contribuyendo esto en la elaboración de productos que sean asequibles al consumidor, de igual manera con esta estrategia se mantienen las nevera en constante funcionamiento evitando con esto la perdida por productos en mal estado que no cumplen con la cadena de frio para conservarse de manera fresca en el tiempo.

Así mismo al poseer un fluido eléctrico constante se puede garantizar la prestación a los clientes de un servicio de Wifi, ya sea para distracción del mismo en el área de comedor o para realizar pagos por medio de transferencias electrónicas, de igual manera con el punto de pago inalámbrico se garantiza que en el establecimiento se tenga otro mecanismo de pago lo cual contribuye que el flujo de clientes sea normal y no se vea afectado por los problemas eléctricos.

**Responsable**

Administración o Gerencia de Compras

### **Estrategia 6 Indicadores de gestión para el control interno**

**Objetivo de la estrategia:** Establecer indicadores de gestión para el control interno.

#### **Descripción**

Con el establecimiento de los indicadores de gestión, se busca aumentar la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos y administración de los recursos dentro de los restaurantes todo con el fin de minimizar los costos de elaboración de cada platillo dentro del restaurant así como también evaluar la calidad del servicio prestado en la sala.

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
Administración de Recurso	$\frac{\text{Cantidad en gramos empleada en cada platillo}}{\text{Total en gramos de ingredientes e insumos para elaboración del platillo}}$
Grado de desperdicio, perdida o merma	$\frac{\text{Total de ingredientes e insumos desechados en el periodo}}{\text{Total en Kilogramos de ingredientes e insumos comprados en un periodo}}$
Eficiencia en el servicio	$\frac{\text{No. De quejas recibidas en el periodo}}{\text{Total de clientes atendidos en el periodo}}$
Eficiencia del producto ofrecido	$\frac{\text{No. De servicios devueltos por el cliente}}{\text{Total de servicios despachados en el periodo}}$

Es de acotar que para el establecimiento de estos indicadores, es importante conocer la capacidad instalada de cada restaurant y de esta manera establecer los estándares específicos para la evaluación de cada indicador, por lo que es recomendable que los mismos sean aplicados de manera semanal para ejercer un control efectivo del mismo.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES**

Durante el proceso de investigación, en cuanto a proponer estrategias gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, y una vez aplicado los instrumentos y analizados los datos, es de resaltar las siguientes conclusiones en concordancia al orden de los objetivos planteados en la investigación:

Con referencia al diagnóstico de la posición estratégica de los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, se encontró que estos establecimientos, manejan ciertas ventajas competitivas con respecto al mercado, entre las que se pueden citar: la aplicación de postulados estratégicos, así como también el desarrollo de políticas en cuanto a la adquisición, mantenimiento y conservación de materias primas e insumos, además de contar con un personal altamente calificado, por otra parte entre las principales debilidades se pudo encontrar, que estos restaurantes no cuentan con un adecuado manejo de la estructura de costos, así como un deficiente sistema de codificación y control de inventarios, y empleo de una inadecuada política de higiene y seguridad industrial al igual que las normas procedimientos internos.

Por otro lado entre las principales oportunidades que presenta el entorno a estas entidades se halló, un fácil acceso a las materias primas, al igual que las instituciones académicas para la capacitación del personal, no obstante entre las amenazas a las que se encuentran expuestos los restaurantes gourmet es en alto grado de intervencionismo del estado y la deficiente prestación de servicios básicos como lo son energía eléctrica y agua potable.

En cuanto al segundo objetivo planteado se logró identificar la cadena de valor presente en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira,

para lo cual se localizaron una serie de fortalezas y debilidades en cuanto las actividades primarias y de apoyo de los restaurantes, donde se describen como fortalezas: el manejo de las políticas de mantenimiento, el empleo de maquinaria, herramientas y equipo adecuado para las actividades de cocina, por su parte como debilidades en la cadena de valor se lograron observar actividades como un proceso de capacitación del personal deficiente, así como un ineficiente sistema de control de inventario lo cual afecta de manera negativa incrementando los costos, debido a que estos pueden generar costos de no calidad y pérdida de materias primas e insumos ya sea por hurto o por descomposición de las misma.

Al analizar las causales de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, se detectó los siguientes inductores de costos: Entrega de la carta con el menú, toma de pedido y entrega a la cocina, el proceso de selección de los ingredientes, lavado, pelado, picado, cocción, armado, entrega del producto al área de despacho y posteriormente al cliente, retiro de platos de la mesa, elaboración de factura y entrega de la misma a los clientes, limpieza de la mesa y utensilios de la sala o comedor.

Finalmente se diseñaron un conjunto estrategias que permitirán a los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, optimizar los costos, para de esta manera ofrecer un producto a precios asequible al consumidor y con un alto grado de calidad, para de esta manera satisfacer las necesidades de los comensales.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones planteadas, se hizo necesario formular las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se considera de suma importancia aplicar indicadores que permita a los restaurantes gourmet estructurar sus costos acorde con los parámetros exigidos por el estado Venezolano, los cuales le permitirán a los mismos tener uno valores reales para establecer precios acorde con los márgenes de ganancias tipificados en las leyes Venezolanas.

En segundo lugar, y aprovechando las instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta, así como Universidades e institutos técnicos presentes en el estado, es importante desarrollar alianzas estratégicas con ellos, en pro del reclutamiento, selección y capacitación del personal operativo, administrativo y de venta, para ofrecer productos y/o servicios de alta calidad con el fin de satisfacer a los clientes.

Así mismo, es importante crearse alianzas con proveedores para mantener un stock óptimo de inventario, a fin de garantizar la existencia y la frescura de las materias primas e insumos, para con ello ofrecer a los comensales productos de calidad, evitando con ello el incremento de los costos por la pérdida de materias primas vencidas o dañadas, o lo que es peor aún incremento en los costos de la no calidad

Finalmente, ante las constantes fallas del fluido eléctrico es recomendable la adquisición de una planta eléctrica, para garantizar un fluido eléctrico constante en estos establecimientos, así como también se hace necesario la contratación de puntos de pago e internet inalámbricos, para poder ofrecer servicios adicionales que generan un valor agregado al producto y que de manera indirecta calan en la mente del consumidor.

## REFERENCIAS

- Aguilar (2005) *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*, Secretaría de Salud del Estado de Tabasco Villahermosa, México [Revista en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>, [consulta: 2020, septiembre 21]
- Amaguaña, D (2015) *La gestión estratégica de costos y el margen de intermediación financiera en la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Ambato. LTDA*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador
- AON Corporation (2016), *Invertir en Venezuela es un riesgo “muy alto” para los empresarios*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://sumarium.com/invertir-en-venezuela-es-un-riesgo-muy-alto-para-los-empresarios/>. [consulta: 2016, octubre 28]
- Apicius, C (2016) *La Historia del Primer Restaurante del Mundo* página web en línea]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16652166> [consulta: 2017, diciembre 09]
- Arias, F (2006) *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (5ª. ed.), Editorial Episteme C.A. Caracas, Venezuela.
- Artieda, C (2015). *Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*, [Revista en Línea]. Disponible en <http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/31> [Consulta: 2017, noviembre 14]
- Banco Central de Venezuela (2015), *INPC*, [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.bcv.org.ve/> [Consulta: 2016, Abril 15]
- Banco Interamericano de Desarrollo, (1997). *Unidad de Microempresa. Estrategia para el Desarrollo de la Microempresa*. Washington,DC.
- Bavaresco, A (2013) *Proceso Metodológico en la Investigación, cómo hacer un diseño de investigación* (3a. ed.), Imprenta Internacional C.A. Maracaibo, Venezuela.

- Camacaro P (2006) *Aproximación a la Calidad de vida en el trabajo en la Organización castrense venezolana (caso: aviación militar venezolana)* Universidad nacional experimental simón rodríguez, Venezuela
- Carralta, J y Albano H (2013) *Gerenciamiento estratégico de costos, Herramientas prácticas para los procesos de reducción de costos*, Alfaomega grupo Editorial, S.A, México DF
- Casinelli, H. y Reincke, M. (2009) *El cliente fija los costos. Planuba*, [Blog en línea]. Disponible en: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/06d-shank-el-cliente-fija-los-costos.pdf> [Consulta: 2016, Mayo 27].
- Charle, H y Gareth, J (2009). *Administración Estratégica* (8a. ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. México, DF.
- Chiavenato I (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a. ed.) McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. México, DF.
- Cocinagourmetencasa (2016) *Cocina gourmet en casa* [Blog en línea]. Disponible en: <https://cocinagourmetencasa.wordpress.com/2016/04/25/historia-de-la-cocina/> [consulta: 2017, diciembre 13]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000, marzo 24), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinaria) No. 5.453
- Corral, Y (2009) *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos* [revista en línea]. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf> [consulta: 2017, diciembre 06]
- David, F (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a. ed.). Pearson Educación de México, S.A, Naucalpan de Juárez, México.
- Definiciona (2014) *Planeación*, [pagina web en línea]. Disponible en: <https://definiciona.com/planificacion/>, [consulta: 2017, noviembre 15]
- Dubs, R (2004) *una estrategia metodológica para el proyecto factible* [Revista en Línea]. Disponible en [reniedubs@cantv.net](mailto:reniedubs@cantv.net) file:///C:/Users/JNP-TECH/Downloads/1032-2094-1-PB.pdf [Consulta: 2019, junio 21]

- Economia48.com (s.f.), *Arbitraje* [enciclopedia línea]. Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/arbitraje/arbitraje.htm> [consulta: 2016, mayo 29]
- Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana (ENCOVI) (2017)*, Universidad Católica Andrés Bello [artículo en línea]. Disponible en: <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/ENCOVI-2017-presentaci%C3%B3n-para-difundir-.pdf> [consulta: 2019, octubre 25]
- Escobar M, Mosquera A (2013) *El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel*, [documento en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797010.pdf> [consulta: 2019, octubre 29]
- Eslava Zapata, R. A., & Parra González, B. (del 12 al 14 de Septiembre de 2019). *Costos basados en actividades (ABC): análisis de los factores claves identificados en las investigaciones desarrolladas. En 6to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo 2do Encuentro Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2019/6tosimposio/ponencias-docentes/46d.pdf> [consulta: 2020, septiembre 19]
- Foundation International Accounting Standards Committee, (2005). *Norma Internacional de Contabilidad N° 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias*.
- García, J (2008) *Contabilidad de Costos* (3a. ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México, DF.
- García, Y (2011) *Factibilidad humana, técnica y económica del proyecto o Estudio de factibilidad humana, técnica, ecológica y operativa* [Blog en Línea]. Disponible en: <http://registrovirtualdeyeliannigarcia8046.blogspot.com/2011/05/factibilidad-humana-tecnica-y-economica.html> [Consulta: 2019, junio 21]

- Giménez, D. Cedeño, S. Marín, C. (2015), *Ley de costos y precios justos y su impacto en la estructura de costos de las pequeñas y medianas industrias del estado Nueva Esparta* [pagina web en línea], Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2901/5093> [consulta: 2018, abril 09]
- Gutiérrez, F. (2005). *Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005)*. Editorial De Computis. España.
- Hansen D. y Mowen, M (2007), *Administración de costo. Contabilidad y control*, Cengage Learning Editores, S.A. México, D.F.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) *Metodología de la investigación* (5a. ed.). McGraw Hill Interamericana Editores S.A. México, DF.
- Hernández, S (2006). *Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4a. ed.). McGraw Hill Interamericana Editores S.A. México, DF.
- Historia de los Restaurantes (2017) *Historia de los Restaurantes*, [documento en línea]. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/TurismoHotel/03.pdf> [consulta: 2017, diciembre 06]
- Galindo, M (2018) *La pirámide de Kelsen o jerarquía normativa en la nueva CPE y el nuevo derecho autonómico* [Revista en línea] Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2413-28102018000200008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000200008) [consulta: 2019, octubre 19]
- Gómez, E. (2018). *Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad*. Revista Espacios, 39(32). [Revista en línea] Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/viewFile/963/815> [consulta: 2020, septiembre 19]
- Gómez, J, Loor, D., & Pérez, J. (2018). *Gestión estratégica de costos vista desde una perspectiva contable. Polo del conocimiento, 3(1 Mon), 164-190*. [Revista en línea] Disponible en:

- <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/706> [consulta: 2020, septiembre 23]
- Ibarra, N. (2014) Plan estratégico para el restaurante Luna Bruja en la Paz, Baja California Sur.”, Instituto Tecnológico de la Paz, México.
- Imchef (2017) *Historia de la Cocina, un buen resumen*, [blog en línea]. Disponible en: <http://www.imchef.org/historia-de-la-cocina-un-buen-resumen/>. [consulta: 2017, diciembre 13]
- Instituto Nacional de Estadística, (2010). *IV Censo Económico*. Caracas, Venezuela: Instituto Nacional de Estadística.
- Johnson, H y Kaplan, R (1988) *La Contabilidad de Costes, Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión*. Plaza & James Editores, Barcelona, España.
- Kennedy, R. (2000), “*Estados Financieros. Forma, Análisis e Interpretación*”, Limusa Noriega Editores, México D.F.
- Laporta, R. (2016). *Costo y Gestión Empresarial*. Ecoe ediciones, Bogotá Colombia.
- León, L (2015), *El control de cambio y precios es la causa evidente del desabastecimiento en Venezuela* [página web en línea]. Disponible en: <http://noticiaaldia.com/2015/06/luis-vicente-leon-el-control-de-cambio-y-precios-es-la-causa-evidente-del-desabastecimiento-en-venezuela/> [consulta: 2016, octubre 31]
- León L (2016), *Carta a Pérez Abad sobre el cochinito*, [página web en línea]. Disponible en: <http://noticiaaldia.com/2016/05/carta-a-perez-abad-sobre-el-cochinito-por-luis-vicente-leon/> [consulta: 2016, octubre 31]
- Ley Orgánica de Precios Justos (2014, enero 23) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 40.340.
- Lujan, D (2016) *Gerencia de Costos*, [Documento en Línea]. Disponible [http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/Gerencia%20de%20costos/Gerencia\\_de\\_costos.pdf](http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/Gerencia%20de%20costos/Gerencia_de_costos.pdf) [consulta: 2017, septiembre 20]

- Martin, M (2012) *Historia General*, [página web en línea]. Disponible en: <https://historiageneral.com/2012/08/01/el-origen-de-los-restaurantes/> [consulta: 2017, diciembre 09]
- Martínez, R (2016) *Factibilidad de proyecto* [Documento en Línea]. Disponible en [https://es.slideshare.net/rafaelmartinezzarate1/factibilidad-de-proyecto?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/rafaelmartinezzarate1/factibilidad-de-proyecto?from_action=save) [Consulta: 2019, junio 21]
- Merino, F (2015) *Planeación estratégica para la empresa “pavi chicken Loja”, de la ciudad de Loja período 2015 – 2020*, Tesis de grado publicada, Universidad Nacional de Loja, Ecuador
- Merino, C, Charter, R. (2009) *Modificación Horst al Coeficiente KR - 20 por Dispersión de la Dificultad de los Ítems* [Revista web en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/284/28420641008.pdf> [consulta: 2018, agosto 30]
- Meza, V. (2013) *La gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en Lima Metropolitana, Año 2012*, trabajo de grado de contador público, Universidad de San Martín de Porres Lima, Peru
- Observatorio Venezolano de Violencia (2015), *Tasa de homicidios llegó a 90 por cada 100 mil habitantes* [Revista en línea], Disponible en: <http://observatoriodeviolencia.org.ve/2015-tasa-de-homicidios-llego-a-90-por-cada-100-mil-habitantes/> [consulta: 2016, octubre 28]
- Ortiz, A. y Rivero, G. (2006). *Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología*, disponible en: [página web en línea]. Disponible en: [http://www.rootchange.org/about\\_us/resources/publications/Estructuracion\\_costos\\_conceptos\\_metodologia.pdf](http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/Estructuracion_costos_conceptos_metodologia.pdf). [consulta: 2016, septiembre 17]
- Ospina, J y Troconis, L (2014) *Estrategias gerenciales apoyadas en el proceso coaching para generar eficiencia en la empresa Lamisur C.A”, a Universidad José Antonio Páez San Diego estado Carabobo, Venezuela*
- Quintana, C. Herrera, P. y Rojas R (2015) *Propuesta de Estructura Genérica de Costos al Cierre del Ejercicio Económico del Año 2013, Basada en la*

- Contabilidad Bajo Ven-Nif Pyme Caso: Cuyagua Surf Xtreme, C.A Ubicada en Valencia, Estado Carabobo, Universidad de Carabobo, Venezuela.*
- Padilla, R (2014) *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago Chile.
- Palma, D (s.f) *Cómo Elaborar Propuestas de Investigación*, [revista web en línea]. Disponible en: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf> [consulta: 2018, abril 09]
- Peñaloza, M. (2008) *Administración del Capital de Trabajo*, [revista web en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942157009>[consulta: 2018, abril 09]
- Polimeni, R. Fabozzi, F. Adelberg, A y Kole, M (1989) *Contabilidad de Costos* (3a. ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
- Porter, M (1993) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial (. Reimpresión 9ª). CECSA. España
- Porter, M (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Reimpresión No. 38a.). Grupo Editorial Patria, S.A. México, DF.
- Providencia administrativa N° 003 (2014, febrero 07), *Providencia mediante la cual se fijan criterios contables para la determinación de precios justos*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 40.351.
- Ramos, D (2019) *cómo elaborar propuestas de investigación* [Documento en Línea]. Disponible en <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf> [Consulta: 2019, junio 11]
- Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation. en Perspectives of Curriculum Evaluation* Chicago: Rand McNally and Company.
- Shank, J y Govindarajan V (1996) *Gerencia Estratégica de Costos, La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*, Grupo editorial Norma S.A. Bogotá Colombia.

- Sun Tzu (2003) *El Arte de la Guerra*. Gradifico SRL. Buenos Aires, Argentina.
- Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (2014), *Superintendencia de Precios Justos inicia talleres de formación para aspirantes a fiscales*, [página web en línea]. Disponible en: [http://www.superintendenciadepreciosjustos.gob.ve/?q=noticias/sundde\\_inicia\\_talleres\\_de\\_formacion\\_para\\_aspirantes\\_a\\_fiscales](http://www.superintendenciadepreciosjustos.gob.ve/?q=noticias/sundde_inicia_talleres_de_formacion_para_aspirantes_a_fiscales) [consulta: 2016, octubre 29]
- Ruiz, C. R. (1998) *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa* [Libro en línea]. Disponible en [https://es.slideshare.net/Marietta62/cap-1-y-2-libro-construccin-de-instrumentos-de-investigacin-carlos-ruz-bolvar?qid=c9f7f02f-4d25-43cf-9c2c-89e8fb383e99&v=&b=&from\\_search=1](https://es.slideshare.net/Marietta62/cap-1-y-2-libro-construccin-de-instrumentos-de-investigacin-carlos-ruz-bolvar?qid=c9f7f02f-4d25-43cf-9c2c-89e8fb383e99&v=&b=&from_search=1) Consulta: [2018, junio 17]
- Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. Strickland, a (2012). *Administración Estratégica Teorías y Casos* (18a. ed.). McGraw-Hill Companies, Inc. México, DF.
- Uribe, S (SF) *Factibilidad de proyectos* [Documento en Línea]. Disponible en <https://es.scribd.com/document/358433298/14-Factibilidad-Factibilidad-Social> [Consulta: 2019, junio 21]
- Vásquez, L, & Otálora, J. (2018). *Lineamientos para la gestión estratégica de costos en las cooperativas de ahorro y crédito*. [Revista en Línea]. Disponible en <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/4678> [Consulta: 2020, septiembre 22]
- Xunta de Galicia manuales prácticos de las Pyme (2017). *Como elaborar un Tabla de mando*. Disponible en: [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/9\\_Tablamando\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/9_Tablamando_cas.pdf) [Consulta: 2017, mayo 18]

ANEXOS

ANEXO 1

Validación de los Instrumentos



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
DIVISIÓN DE POST GRADO.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Ciudadano (a): Melism Jairo José Gil,  
con Cedula de Identidad No.: 9235904, de profesión:  
Phd en Economía y Dirección Empresas, hago  
constar que he validado el instrumento para recabar información de la  
investigación titulada: Estrategias Gerenciales para la Optimización de los  
Costos en Restaurantes Gourmet San Cristóbal Estado Táchira, presentado  
por el Licenciado Jhoan Manuel Sánchez Escalante, con cédula de identidad  
V.14.418.285, para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración  
Mención: Gerencia en la Universidad de los Andes

Considero que el Cuestionario presentado es:

aceptable

En San Cristóbal a los \_\_\_\_\_ días del mes de julio de 2018.

  
Firma del Experto  
C.I.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 NÚCLEO UNIVERSITARIO  
 "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
 DIVISIÓN DE POST GRADO.

DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: Díaz Gil / Nelson Durán

C.I.: 7235704

FECHA:

INSTITUTO DONDE TRABAJA: Universidad Católica del Táchira

PROFESIÓN: Phd Economía Dirección Empresas

El siguiente instrumento es formulado con la finalidad de determinar la validez interna del cuestionario a aplicar en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, el mismo se evalúa desde tres puntos de vista (claridad, congruencia, tendenciosidad), por favor indique con una "X" si considera que cada ítem propuesto cumple con cada aspecto señalado.

**Claridad:** se encuentra redactada la pregunta de manera clara y sin ambigüedad

**Congruencia:** se encuentra ajustada la escala a la pregunta formulada

**Tendenciosidad:** la formulación de la pregunta sugiere la respuesta

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ITEMS	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1	X		X		X		
2	1	X		X		X		
3	1	X		X		X		
4	1	X		X		X		
5	1	X		X		X		si le respondes es afirmativa mejor al gusto y gusto seleccionen
6	1	X		X		X		
7	1	X		X		X		
8	1	X		X		X		
9	1	X		X		X		
10	1	X		X		X		
11	1		X		X		X	muy subjetiva
12	1	X		X		X		
13	1	X		X		X		
14	1	X		X		X		
15	1	X		X		X		
16	1	X		X		X		
17	1	X		X		X		
18	1	X		X		X		
19	2	X		X		X		
20	2	X		X		X		
21	2	X		X		X		Todas las anteriores
22	2	X		X		X		
23	2	X		X		X		

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEMS	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	2	X		X		X		
25	2	X		X		X		
26	2	X		X		X		
27	2	X		X		X		
28	2	X		X		X		
29	2	X		X		X		
30	2	X		X		X		
31	2	X		X		X		
32	2	X		X		X		
33	3	X		X		X		
34	3	X		X		X		
35	3	X		X		X		
36	3	X		X		X		
37	3	X		X		X		

www.bdigital.ula.ve



Firma del Experto Validador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 NÚCLEO UNIVERSITARIO  
 "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
 DIVISIÓN DE POST GRADO.  
 DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: Jiaz Gil Nelson Dorco

C.I.: 9235904

FECHA:

INSTITUTO DONDE TRABAJA: Universidad Católica del Táchira

PROFESIÓN: PHD Economía y Directores de Empresas

El siguiente instrumento es formulado con la finalidad de determinar la validez interna del cuestionario a aplicar en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, el mismo se evalúa desde tres puntos de vista (claridad, congruencia, tendenciosidad), por favor indique con una "X" si considera que cada ítem propuesto cumple con cada aspecto señalado.

**Claridad:** se encuentra redactada la pregunta de manera clara y sin ambigüedad

**Congruencia:** se encuentra ajustada la escala a la pregunta formulada

**Tendenciosidad:** la formulación de la pregunta sugiere la respuesta

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEMS	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1	X		X		X		
2	1	X		X		X		
3	1		X		X		X	<i>Cual de los anteriores</i>
4	1	X		X		X		
5	1	X		X		X		
6	1	X		X		X		
7	1	X		X		X		
8	1	X		X		X		
9	1	X		X		X		

  
 Firma del Experto Validador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
DIVISIÓN DE POST GRADO.

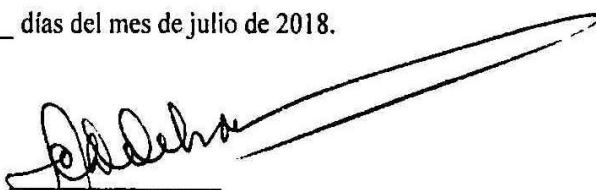
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Ciudadano (a): Isolda Cabriles de Ochoa  
con Cedula de Identidad No.: 3998693, de profesión:  
CONTADOR PUBLICO, hago  
constar que he validado el instrumento para recabar información de la  
investigación titulada: **Estrategias Gerenciales para la Optimización de los  
Costos en Restaurantes Gourmet San Cristóbal Estado Táchira**, presentado  
por el Licenciado **Jhoan Manuel Sánchez Escalante**, con cédula de identidad  
V.14.418.285, para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración  
mención Gerencia en la Universidad de los Andes

Considero que el Cuestionario presentado es:

Ajustado a los objetivos específicos de investigación y a las variables considerados al efecto.

En San Cristóbal a los 15 días del mes de julio de 2018.

  
Firma del Experto  
C.I. 3998693



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
DIVISIÓN DE POST GRADO.

DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: CABRILES DE OCHOA, Isolda

C.I.: 3998693

FECHA: 15-07-18

INSTITUTO DONDE TRABAJA: UNIVERSIDAD CATOLICA DEL T.

PROFESIÓN: CONTADOR PÚBLICO

El siguiente instrumento es formulado con la finalidad de determinar la validez interna del cuestionario a aplicar en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, el mismo se evalúa desde tres puntos de vista (claridad, congruencia, tendenciosidad), por favor indique con una "X" si considera que cada ítem propuesto cumple con cada aspecto señalado.

**Claridad:** se encuentra redactada la pregunta de manera clara y sin ambigüedad

**Congruencia:** se encuentra ajustada la escala a la pregunta formulada

**Tendenciosidad:** la formulación de la pregunta sugiere la respuesta

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEM	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1	X		X			X	
2	1	X		X			X	
3	1	X		X			X	
4	1	X		X			X	
5	1	X		X			X	
6	1	X		X			X	
7	1	X		X			X	
8	1	X		X			X	
9	1	X		X			X	
10	1	X		X			X	
11	1	X		X			X	
12	1	X		X			X	
13	1	X		X			X	
14	1	X		X			X	
15	1	X		X			X	
16	1	X		X			X	
17	1	X		X			X	
18	1	X		X			X	
19	2	X		X			X	
20	2	X		X			X	
21	2	X		X			X	
22	2	X		X			X	
23	2	X		X			X	

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEMS	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	2	X		X			X	
25	2	X		X			X	
26	2	X		X			X	
27	2	X		X		X		
28	2	X		X			X	
29	2	X		X			X	
30	2	X		X			X	
31	2	X		X			X	
32	2	X		X			X	
33	3	X		X			X	
34	3	X		X			X	
35	3	X		X			X	
36	3	X		X			X	
37	3	X		X			X	

www.bdigital.ula.ve



Firma del Experto Validador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 NÚCLEO UNIVERSITARIO  
 "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
 DIVISIÓN DE POST GRADO.  
 DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: CABRILES Mc OCHOA, ISOLTA

C.I.: 3998693

FECHA: 15-07-18

INSTITUTO DONDE TRABAJA: UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TACHIRA

PROFESIÓN: CONTADOR PÚBLICO

El siguiente instrumento es formulado con la finalidad de determinar la validez interna del cuestionario a aplicar en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, el mismo se evalúa desde tres puntos de vista (claridad, congruencia, tendenciosidad), por favor indique con una "X" si considera que cada ítem propuesto cumple con cada aspecto señalado.

**Claridad:** se encuentra redactada la pregunta de manera clara y sin ambigüedad

**Congruencia:** se encuentra ajustada la escala a la pregunta formulada

**Tendenciosidad:** la formulación de la pregunta sugiere la respuesta

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEM	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1	X		X			X	
2	1	X		X			X	
3	1	X		X			X	
4	1	X		X			X	
5	1	X		X			X	
6	1	X		X			X	
7	1	X		X			X	
8	1	X		X			X	
9	1	X		X			X	

Firma del Experto Validador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO  
"DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
DIVISIÓN DE POST GRADO.


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Ciudadano (a): Msc. Douglas E. Uribe F  
con Cédula de Identidad No.: 9224733, de profesión:  
Magister en Ciencias Gerenciales, hago  
constar que he validado el instrumento para recabar información de la  
investigación titulada: **Estrategias Gerenciales para la Optimización de los  
Costos en Restaurantes Gourmet San Cristóbal Estado Táchira**, presentado  
por el Licenciado **Jhoan Manuel Sánchez Escalante**, con cédula de identidad  
V.14.418.285, para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración  
mención Gerencia en la Universidad de los Andes

Considero que el Cuestionario presentado es:

Cumple con todos los Requisitos Necesarios  
para su aplicación

En San Cristóbal a los 09 días del mes de Julio de 2018.

  
Firma del Experto  
C.I. 9224733



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 NÚCLEO UNIVERSITARIO  
 "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
 DIVISIÓN DE POST GRADO.

DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: Uribe Fernandez Daphn Eduardo  
 C.I.: 9224733 | FECHA: 09/07/2018  
 INSTITUTO DONDE TRABAJA: UNETA - UNIOPTEDA - IUTS  
 PROFESIÓN: Doctorando en Ciencias Generales

El siguiente instrumento es formulado con la finalidad de determinar la validez interna del cuestionario a aplicar en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, el mismo se evalúa desde tres puntos de vista (claridad, congruencia, tendenciosidad), por favor indique con una "X" si considera que cada ítem propuesto cumple con cada aspecto señalado.

**Claridad:** se encuentra redactada la pregunta de manera clara y sin ambigüedad

**Congruencia:** se encuentra ajustada la escala a la pregunta formulada

**Tendenciosidad:** la formulación de la pregunta sugiere la respuesta

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEM	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1	✓		✓			✓	
2	1	✓		✓			✓	
3	1	✓		✓			✓	
4	1	✓		✓			✓	
5	1	✓		✓			✓	
6	1	✓		✓			✓	
7	1	✓		✓			✓	
8	1	✓		✓			✓	
9	1	✓		✓			✓	
10	1	✓		✓			✓	
11	1	✓		✓			✓	
12	1	✓		✓			✓	
13	1	✓		✓			✓	
14	1	✓		✓			✓	
15	1	✓		✓			✓	
16	1	✓		✓			✓	
17	1	✓		✓			✓	
18	1	✓		✓			✓	
19	2	✓		✓			✓	
20	2	✓		✓			✓	
21	2	✓		✓			✓	
22	2	✓		✓			✓	
23	2	✓		✓			✓	

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEM	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	2	✓		✓			✓	
25	2	✓		✓			✓	
26	2	✓		✓			✓	
27	2	✓		✓			✓	
28	2	✓		✓			✓	
29	2	✓		✓			✓	
30	2	✓		✓			✓	
31	2	✓		✓			✓	
32	2	✓		✓			✓	
33	3	✓		✓			✓	
34	3	✓		✓			✓	
35	3	✓		✓			✓	
36	3	✓		✓			✓	
37	3	✓		✓			✓	

www.bdigital.ula.ve



Firma de Experto Validador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 NÚCLEO UNIVERSITARIO  
 "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
 DIVISIÓN DE POST GRADO.  
 DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES: Veiba-Fernandez Daylin Eduardo  
 C.I.: 9224733 | FECHA: 09/07/2018  
 INSTITUTO DONDE TRABAJA: UNBTA - UNIOJEDA - IUTS  
 PROFESIÓN: Doctorando Ciencias Generales

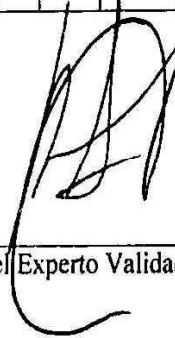
El siguiente instrumento es formulado con la finalidad de determinar la validez interna del cuestionario a aplicar en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, el mismo se evalúa desde tres puntos de vista (claridad, congruencia, tendenciosidad), por favor indique con una "X" si considera que cada ítem propuesto cumple con cada aspecto señalado.

**Claridad:** se encuentra redactada la pregunta de manera clara y sin ambigüedad

**Congruencia:** se encuentra ajustada la escala a la pregunta formulada

**Tendenciosidad:** la formulación de la pregunta sugiere la respuesta

TABLA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)								
ÍTEMS	OBJETIVO	Claridad		Congruencia		Tendenciosidad		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	1	✓		✓			✓	
2	1	✓		✓			✓	
3	1	✓		✓			✓	
4	1	✓		✓			✓	
5	1	✓		✓			✓	
6	1	✓		✓			✓	
7	1	✓		✓			✓	
8	1	✓		✓			✓	
9	1	✓		✓			✓	

  
 Firma del Experto Validador

**ANEXO 2**  
**Instrumentos Aplicados**

**INSTRUMENTO CRI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS RESTAURANTES)**

El siguiente cuestionario se aplicara con fines investigativos, el mismo se desarrollara para determinar el posicionamiento estratégico de los restaurantes del municipio San Cristóbal, el investigador garantiza que esta información suministrada será para los fines mencionados anteriormente y se garantizara la discrecionalidad del establecimiento de antemano *gracias por su colaboración.*

A continuación se le formularan una serie de preguntas, por favor marque con una equis (x) la opción de su preferencia:

**1. ¿Dentro de qué tipo de restaurante se clasifica?**

Fast Food (Comida Rápida)	
Gourmet	
Ejecutivo	
Comida Nacional	
Comida Internacional	

**2. ¿Qué experiencia la empresa en el mercado?**

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_ Entre 3 y 5 años \_\_\_\_\_

Entre 5 y 10 años \_\_\_\_\_ Más de 10 años \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuenta la empresa con misión?**

SI	
NO	

Por favor describa la misión:

---

---

**Si su respuesta es negativa por favor pasar a la pregunta 7**

**4. ¿Cuenta la empresa con, visión?**

SI	
NO	

Por favor describa la visión:

---

---

**Si su respuesta es negativa por favor pasar a la pregunta 7**

5. ¿Cuenta la empresa con valores institucionales?

SI	
NO	

Por favor descríbalos:

---

---

---

---

**Si su respuesta es negativa por favor pasar a la pregunta 7**

6. ¿Los postulados estratégicos; Visión, Misión, Objetivos y Valores, son transmitidos a todos los empleados de la Organización?

SI	
NO	

7. ¿El procedimiento actual que lleva la empresa para el registro de los costos, realmente facilita la toma de decisiones?

SI	
NO	

8. ¿Existe algún documento o formato que permita hacer un análisis de los costos de los productos, que sirva de base para establecer los precios de ventas?

SI	
NO	

9. ¿Conoce usted el costo real de cada producto que se elabora en la empresa?

SI	
NO	

10. ¿La empresa maneja políticas para el control del inventario?

SI	
NO	

11. ¿De qué modo afectan las decisiones gubernamentales la operatividad de la empresa?

Positivo	
Negativo	
No la afectan	

12. ¿De qué modo afecta la normativa legal vigente en el país la operatividad de la empresa?

Positivo	
Negativo	
No la afectan	

13. ¿De qué modo afecta el índice inflacionario en la operatividad de la empresa?

Positivo	
Negativo	
No la afectan	

14. ¿De qué modo afecta los incrementos en el salario básico integral en la operatividad de la empresa?

Positivo	
Negativo	
No la afectan	

15. ¿Su target de mercado está dirigido a:

Clase Alta \_\_\_\_\_ Clase Media \_\_\_\_\_ Clase Baja \_\_\_\_\_

Todas las Anteriores \_\_\_\_\_

16. ¿Qué medios de comunicación digital emplea la empresa?

Website	
Facebook	
Instagram	
Twitter	
Ninguno de los Anteriores	
Otros	

Cuál:

---



---

17. ¿Qué estrategia competitiva es empleada por la empresa?

Calidad del producto y/o servicio	
Satisfacción del cliente	
Liderazgo en precios	
Diferenciación en Producto y/o Servicio	
Ninguna	
Otra	

**Cuál:**

---

---

18. ¿Cuáles políticas ecológicas son empleadas por la empresa?

Reusar	
Reducir	
Reciclar	
Todas las anteriores	
Ninguna de las anteriores	

19. ¿La adquisición de materias Prima de la empresa es para periodos?

Menores de 7 días \_\_\_\_\_ Entre 7 y 15 días \_\_\_\_\_ Más de 15 días \_\_\_\_\_

20. ¿Usa algún tipo de codificación para identificar y almacenar las materias primas e insumos?

SI	
NO	

21. ¿Con que implementos de higiene y seguridad cuenta el personal de cocina:

Gorros	
Guantes	
Tapa bocas	
Delantales	
Botas de seguridad	
Todas las anteriores	
Ninguna de las anteriores	

22. ¿Con que manual de normas y procedimientos cuenta la empresa el área de cocina?

Higiene, Hábitos y Presentación personal	
Manipulación de Alimentos	
Transporte de Mercadería	
Preparación de Servicios (Platillos)	

23. ¿Con cuales servicios agregados cuenta el establecimiento?

Área de fumadores	
Parque Infantil	
Punto de Venta	
Zona Wifi	
Zona Familiar	
Zona VIP	
Servicio a domicilio	

Pedidos Online	
Otro	

Cuál:

---



---

24. ¿La empresa emplea algún tipo de promoción de los productos que ofrece?

SI	
NO	

25. ¿Maneja la empresa los medios de comunicación digital para promocionarse?

SI	
NO	

26. ¿Qué mecanismos emplea para evaluar la satisfacción del cliente?

Buzón de Sugerencias	
Encuestas cortas	
Indicadores de gestión	
Ninguno de los Anteriores	
Otros	

Cuál

---

27. ¿Maneja la empresa un esquema de mantenimiento preventivo para las instalaciones, equipos y utensilios utilizados?

SI	
NO	

28. ¿La empresa posee maquinaria y herramientas adecuadas para el proceso de producción?

SI	
NO	

29. ¿Al momento de contratar un empleado qué factor es predominante en la contratación?

Aptitud	
Actitud	

30. ¿La empresa promueve cursos, talleres de entrenamiento y capacitación para sus empleados?

SI	
NO	

**31. ¿Qué mecanismos tecnológicos emplea la empresa que contribuyan en el proceso productivo y el servicio de comedor?**

Sistemas electrónicos de ventas y comandas	
Pagos por medios Online	
Reservaciones Online	
Pedidos Online	
Ninguna de las anteriores	
Otros	

Cuál:

---

**32. El acceso a la materia prima es por medio de**

Productor	
Distribuidores	
Mercados municipales	
Supermercados	
Ferias del campo	

**33. ¿Para el cálculo de los costos se conoce exactamente la Materia Prima utilizada para elaborar un determinado servicio?**

SI	
NO	

**34. ¿Para el cálculo de los costos se conoce la Mano de Obra empleada en cada servicio?**

SI	
NO	

**35. ¿Cuáles de estos beneficios laborales reciben los empleados de la empresa?**

Prestación de antigüedad	
Horas Extras	
Utilidades	
Vacaciones	
Seguro Social Obligatorio	
Régimen de Prestación de empleo	
FAOV	
INCES	
Cesta ticket	
Bono Nocturno	
Días Feriados	
Días de descanso	

**36. ¿La maquinaria empleada en el proceso productivo es depreciada por?**

Método de línea recta	
Métodos de Producción	
Suma de Dígitos	

**37. Los desembolsos realizados por concepto de agua, luz, teléfono, internet son contabilizados como**

Costo	
Gasto	
Es prorrateado	

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**INSTRUMENTO CCI (CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES)**

El siguiente cuestionario se aplicara con fines investigativos, el mismo se desarrollara para determinar el posicionamiento estratégico de los restaurantes del municipio San Cristóbal, el investigador garantiza que esta información suministrada será para los fines mencionados anteriormente y se garantizara la discrecionalidad de antemano ***gracias por su colaboración.***

A continuación se le formularan una serie de preguntas, por favor marque con una equis (x) la opción de su preferencia:

**1) Edad**

Entre 15 y 24 \_\_\_\_\_ Entre 25 y 34 \_\_\_\_\_ Entre 35 y 44 \_\_\_\_\_

Entre 45 y 54 \_\_\_\_\_ Más de 55 \_\_\_\_\_

**2) Genero**

Masculino	
Femenino	

**3) ¿Usted prefiere un restaurante por:**

Su Atención	
Su comida	
Su Pulcritud	
Su Rapidez en el servicio	
Le es indiferente	

**4) ¿Qué servicio adicional busca en un restaurante?**

Área de fumadores	
Parque Infantil	
Punto de Venta	
Zona Wifi	
Zona Familiar	
Zona VIP	
Servicio a domicilio	
Pedidos Online	
Otro	

Cuál:

---

---

5) ¿Sabe usted que es la comida Gourmet?

SI	
NO	

Si la respuesta es afirmativa por favor pase a responder la pregunta 6, en caso contrario gracias por su colaboración

6) ¿Ha consumido usted alguna vez la comida Gourmet?

SI	
NO	

Si la respuesta es afirmativa por favor pase a responder la pregunta 7, en caso contrario gracias por su colaboración

7) ¿ha consumido la comida gourmet en algún restaurant en San Cristóbal?

SI	
NO	

Si la respuesta es afirmativa por favor pase a responder la pregunta 8, en caso contrario gracias por su colaboración

8) ¿Con que frecuencia consume usted comida Gourmet en los restaurantes de San Cristóbal?

Una Vez al Año \_\_\_\_\_ De 2 a 5 veces al año \_\_\_\_\_ De 6 a 12 veces al año \_\_\_\_\_  
Más de 12 veces al Año \_\_\_\_\_

9) ¿Considera que los precios de la comida Gourmet son?

Elevados	
Acorde con el plato y el servicio	
Bajos	