

# Estrategias gerenciales para la optimización de los costos en restaurantes gourmet\*

Managerial strategies for cost optimization in gourmet restaurants

Recibido: Noviembre 16 de 2020 - Evaluado: Febrero 18 de 2021 - Aceptado: Mayo 20 de 2021

Jhoan Manuel Sánchez Escalante \*\*

## Para citar este artículo / To cite this Article

Sánchez Escalante, J. M. (2021). Estrategias gerenciales para la optimización de los costos en restaurantes gourmet. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12), [Rango de páginas del artículo](#).

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para la optimización de los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del estado Táchira, Venezuela. El trabajo se fundamenta en el paradigma positivista apoyado en un estudio cuantitativo, con un nivel descriptivo enfocado bajo la modalidad de proyecto factible y apoyado en un estudio de campo. Se aplican dos cuestionarios, el primero a una muestra compuesta por 87 gerentes de restaurantes y otra encuesta para una muestra de 272 clientes de los restaurantes. Los resultados revelan que los restaurantes gourmet tienen ventajas competitivas en el mercado en cuanto a la aplicación de postulados estratégicos y el desarrollos de políticas en cuanto a la de adquisición, mantenimiento y conservación de materias primas e insumos, entre otros. En cuanto a las debilidades, los restaurantes no cuentan con un adecuado manejo de la estructura de costos y un sistema de codificación y control de inventarios. Por lo tanto, es necesario aplicar indicadores que permitan a los restaurantes gourmet estructurar sus costos, acorde con los parámetros exigidos por el sector, de cara a tener unos costos reales, a fin de establecer precios acorde con los márgenes de ganancias tipificados en las leyes Venezolanas. Este trabajo aporta algunas estrategias, que permitirán a los restaurantes gourmet optimizar los costos, con el objeto de ofrecer productos de calidad a precios asequibles al consumidor.

**Palabras Clave:** Gerencia, Estrategias Gerenciales, Optimización de Costos, Restaurante Gourmet

## Abstract

The objective of this research is to propose management strategies for the optimization of costs in gourmet restaurants in the municipality of San Cristóbal, Táchira state, Venezuela. The work is

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación vinculado a la Maestría en Administración mención Gerencia de la Universidad de Los Andes - Venezuela.

\*\*. Licenciado en Administración mención Gerencia de Empresas por la Universidad Católica del Táchira - Venezuela, Licenciado en Contaduría Pública por la Universidad Nacional Abierta, Venezuela, Magister en Administración mención Gerencia por la Universidad de Los Andes - Venezuela. Email: [jhoansnachez04@gmail.com](mailto:jhoansnachez04@gmail.com)

based on the positivist paradigm supported by a quantitative study, with a descriptive level focused under the feasible project modality and supported by a field study. Two questionnaires were applied, the first one to a sample of 87 restaurant managers and another survey to a sample of 272 restaurant customers. The results reveal that gourmet restaurants have competitive advantages in the market in terms of the application of strategic postulates and the development of policies regarding the acquisition, maintenance and conservation of raw materials and supplies, among others. In terms of weaknesses, the restaurants do not have an adequate cost structure management and inventory control and coding system. Therefore, it is necessary to apply indicators that allow gourmet restaurants to structure their costs, according to the parameters required by the sector, in order to have real costs, in order to establish prices in accordance with the profit margins typified in Venezuelan laws. This work provides some strategies that will allow gourmet restaurants to optimize costs in order to offer quality products at affordable prices to the consumer.

**Key words:** Management, Management Strategies, Cost Optimization, Gourmet Restaurants

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. – ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. – I. Problema de investigación. – II. Metodología. – 1. Tipo de investigación. – 2. Diseño de investigación. – 3. Muestra de estudio. – 4. Técnica de recolección de datos, - 5. Validez y confiabilidad del instrumento. - III. Plan de redacción. – 1. Planeación estratégica. - 2. Gerencia Estratégica de Costos (GEC). – 3. Posicionamiento estratégico. – 4. Resultados de investigación. - 4.1 Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario aplicado en los restaurantes (CR1). – 4.2 Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario aplicado en los clientes (CC1). – 4.3 Matriz de evaluación de factores interno y externo. – 4.4 Estrategias gerenciales para la optimización de los costos. - CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

## 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.

## **Esquema de resolución**

### **1. Problema de investigación**

¿qué estrategias gerenciales se pueden proponer para la optimizar los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, Venezuela?

### **2. Metodología**

#### **2.1 Tipo de investigación**

Según las características de proyecto y los objetivos plateados 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 Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2010) señalan 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).

Por lo expuesto, la investigación se apoyó en el modelo de Michael Scriven (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.

Hernández Sampieri, et al. (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.

## 2.2 Diseño de 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 investigación documental es:

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.

## 2.3 Muestra de estudio

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 crítico, 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 tomó 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 utilizó una confianza del 90,00% con un error máximo en la estimación del 5,00% 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.

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

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

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

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 eran los clientes potenciales para los restaurantes.

## 2.4 Técnica de 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 (p. 110).

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 utilizó como herramienta el cuestionario, Bavaresco (2013) lo 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.

## **2.5 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 expertos en la materia y en metodología, para confirmar la validez del mismo.

Una vez recolectada la opinión de los expertos se validó el contenido mediante el análisis de la W de Kendall, la cual es un instrumento estadístico que permite 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 tomó como referencia para la evaluación, la misma la escala propuesta por Ruiz Bolívar (1998), que consiste en determinar la confiabilidad del instrumento, como se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1. 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

**Fuente:** datos tomados de 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 2, la cual indica que la correlación del criterio de los jueces es de 0,95 y, comparándola con la escala propuesta por Ruiz Bolívar (1988), se puede decir que el nivel de confianza es muy alto. Asimismo, en la tabla 3 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 2. Nivel de concordancia instrumento CR1**

N	37
W de Kendall <sup>a</sup>	0,950
Chi-cuadrado	281,277
Gl	8
Sig. Asintótica	0,000

**Fuente:** elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto a los restaurantes del municipio San Cristóbal 2018.

**Tabla 3. Nivel de Concordancia Instrumento CC1**

N	9
W de Kendall <sup>a</sup>	0,859
Chi-cuadrado	61,854
Gl	8
Sig. Asintótica	0,000

**Fuente:** elaboración propia con los 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 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 Soto & Charter (2010: p. 120) 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 del instrumentos, se aplicó una prueba piloto a cada uno de los instrumentos, tomando 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 CR1, la evaluación se realizó dividida en dos escalas, la primera conformada por 16 ítem en escala dicotómica y, la segunda, conformada por 4 ítems en escala de Likert (tablas 4 y 5).

**Tabla 4. Análisis de fiabilidad de ítems con escala dicotómicas instrumento CR1**

Alfa de CronbachN	
0,895	16

**Fuente:** elaboración propia,

**Tabla 5. Análisis de fiabilidad de ítems con escala de Likert instrumento CR1**

Alfa de CronbachN	
0,955	4

**Fuente:** elaboración propia.

La confiabilidad interna del instrumento viene dada por:

$$(0,895 + 0,955)/2 = 0,925$$

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 es de 0,955; comparada esta confiabilidad con la propuesta por Ruiz Bolívar (1998), la misma presenta una fiabilidad clasificada como muy alta. En cuanto a la concordancia del instrumento CC1, en la tabla 6 se evidencia el análisis de fiabilidad del instrumento CC1, al compararla con el coeficiente de confiabilidad propuesto por Ruiz Bolívar (1998), se puede aseverar que este segundo instrumento existe una correlación alta entre las variables.

**Tabla 6. Análisis de Fiabilidad instrumento CC1**

Alfa de CronbachN	
0,789	3

**Fuente:** elaboración propia.

### 3. Plan de redacción

#### 3.1 Planeación Estratégica

La palabra planeación según definiciona.com (2014) 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 & 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 cómo en el siglo IV A. C., según 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 & Morgenstern (1944), en su obra “La teoría del juego”, que la aplican el mundo de los negocios, y posteriormente Peter Drucker (1950), aseguró 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 reflejo 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) y Charle & 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:

- Definir misión, visión, valores y las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente externo para de esta manera identificar las oportunidades y las amenazas.
- Evaluar el entorno operativo de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades.
- 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.
- Finalmente implantar las estrategias.

### **3.2 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 & 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), define la GEC 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 GEC 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 precios ajustados 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 GEC, 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. 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 & 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.

### **3.3 Posicionamiento estratégico**

Este es elemento fundamental que debe ser estudiado en la GEC. 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), esto quiere decir, 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 & Cleland (citado por David 2013), aseguran que las ventajas de la declaración de los postulados estratégicos son:

- Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
- Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
- Establecer un tono o clima organizacional general.
- 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.
- 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.
- 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 estratégica de la empresa es analizar el 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 son las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado, en este orden de ideas Thompson, Peteraf, Gamble & 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 quizás 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. David (2013) las agrupa en cinco grandes grupos que son:

- 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.

- 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.
- 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 tomar 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.
- 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.
- 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. Las cinco fuerzas son: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y 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, Porter (2008) asevera que estas barreras pueden clasificarse en seis grandes grupos a saber: economía de escala, diferenciación de productos, necesidad de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y 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. Hernández (2006) identifica las siguientes:

- 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.
- Producción: está unidad estructural tiene como premisa, el diseño, elaboración y control de calidad de los bienes y/o servicios que pretende comercializar la empresa.
- 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.
- 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
- 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.

### **3.4 Resultados de investigación**

#### **3.4.1 Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario aplicado en los restaurantes (CR1)**

En cuanto a la planeación estratégica, los restaurantes gourmet muestran una ventaja competitiva con respecto a la competencia, ya que el 75,00% 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 80,00% no manejan postulados estratégicos, siendo esto una fortaleza, de los restaurantes gourmet tal como lo asegura David (2013), Charle & 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.

En cuanto a la gestión de costos ejercida por los restaurantes, se puede observar una debilidad, ya que por lo menos el 50,00%, de los restaurantes, no manejan estrategias o instrumentos que permitan administrar de una manera correcta los costos, lo cual con relación a lo citado por Shank & 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 sobreestimación de los costos lo cual puede repercutir de manera negativa en la operatividad de la entidad.

En cuanto a la variable del control interno, se nota una fortaleza de los restaurantes gourmet, ya que el 57,10% 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.

Al analizar los factores externos, 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 100,00% 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.

Respecto a los factores sociales, se evidencia 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 67,90% 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 y sociales del Venezuela, dado que, según datos publicados por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana (ENCOVI) del año 2017, reveló que el 87,00% de los venezolanos viven en condiciones de pobreza.

De los factores tecnológicos, se puede observar que 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 46,40%, es de resaltar que esto representa una fortaleza de los restaurantes gourmet ya el 100,00% de estos establecimientos hacen uso de por lo menos un medio de comunicación digital para darse a conocer en el mercado.

Respecto a los factores competitivos, los resultados revelan 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 a fin de captar el mayor número de clientes. Ahora bien en cuanto a la aplicación de políticas ecológicas, se observó una mejor posición estratégica de los restaurantes gourmet, lo cual puede repercutir de manera directa en las políticas de reducción de costos, por lo tanto, los restaurantes gourmet poseen una mejor posición que el resto de la competencia.

Del análisis de la logística interna, se puede observar que la mayoría de los restaurantes del municipio San Cristóbal, tienen 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 100,00% 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 35,70%, 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 12,50% de los restaurantes de comida internacional aplican esta políticas, lo cual genera una leve mejora de la posición estratégica sobre los demás restaurantes del municipio San Cristóbal.

En cuanto a las operaciones, se comprueba la utilización de implementos de higiene y seguridad industrial. Se puede observar que el 21,10% 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.

En materia de logística externa, se encontró que los restaurantes gourmet en su cadena de valor están fortalecidos, dado que, el total de estos establecimientos manejan punto de venta como un servicio adicional, lo que representa el 56,00% en el total de los servicios adicionales ofrecidos por ellos; asimismo, se observa que el 22,70% 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.

En cuanto a las actividades de marketing y ventas, se pudo observar una gran debilidad de todos estos establecimientos, al no ofrecer promociones, y es notorio como más del 77,00% de estos, no ofrecen ninguna promoción durante el año; así mismo, se observa la aplicación de medios digitales para darse a conocer como entidad. Es de resaltar que un 64,30% los restaurantes gourmet emplean un poco más estos mecanismos, lo cual refleja una ventaja competitiva sobre la competencia.

En cuanto al servicio post venta, se comprobó que más de un 55,00% de los restaurantes gourmet, aplica algún mecanismo para evaluar la satisfacción de los clientes, por ejemplo, el 46,40% Buzón de sugerencia y 10,70% 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.

En el indicador de infraestructura, se notó una ventaja competitiva de los restaurantes de comida nacional, ya que el 88,80% de estos, aplican o manejan un esquema de mantenimiento preventivo de sus instalaciones, equipos y utensilios, mientras que los restaurantes gourmet con un 71,40%, 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 100,00% de estos afirman utilizar la maquinaria herramientas adecuadas, lo cual, puede repercutir en mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso productivo.

En el estudio del indicador recursos humanos, se revela 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 53,60% de estos promueven cursos y talleres de capacitación para su personal.

Con respecto al desarrollo tecnológico, es notoria la debilidad en cuanto a la aplicación de los mecanismos tecnológicos en el proceso productivo, lo cual repercute de manera directa en los incrementos de costos, debido a los 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 5,60% de estos establecimientos manejan este tipo de sistema electrónico, así como también, el 27,80% asegura emplear medios de pagos online, lo cual repercute en el proceso de fidelización de clientes.

Al analizar los mecanismos de abastecimiento que manejan los restaurantes, se puede observar una ventaja competitiva de los restaurantes gourmet, debido a que estos adquieren en un 42,90% sus materias primas e insumos directamente 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 y en reducción de los mismos.

Con relación a las variables de materias prima e insumos, los resultados revelan que el 56,30% de los restaurantes de comida internacional conocen exactamente el costo de la materia prima aplicada a cada platillo, seguidamente de los restaurantes Gourmet y 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 tienen pleno conocimientos de las materias primas que se necesitan en cada platillo, lo cual facilita el proceso de determinación del costo de esta elemento en el producto final.

Los resultados de las variables de mano de obra directa, muestran una gran debilidad en los restaurantes del municipio, porque en la gran mayoría de los restaurantes desconocen la aplicación del costo la mano de obra en cada servicio (platillo), lo cual se presta a la ambigüedad, debido al desconocimiento de la aplicación de esta elemento de costo. Esto puede generar una sobre o sub aplicación de los costos y repercute en los márgenes de ganancia de cada platillo vendido y, por ende, en las finanzas de la entidad.

Respecto a los costos indirectos de fabricación, se observa que 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, dado el cumplimiento de los pagos de beneficios que la ley establece.

En cuanto a los costos fijos y variables, se nota una debilidad en los generadores o inductores de costos indirectos, debido a que el 100,00% de los restaurantes aplican el método de línea recta para la depreciación de sus equipos, lo cual dificulta el cálculo de la aplicación de este elemento en el costo total del producto final. Asimismo, se evidencia una debilidad, debido a que el 100,00% de los restaurantes gourmet contabilizan las depreciaciones como un gasto, lo cual distorsiona el costo total del producto, debido a que este elemento del costo no es imputado al producto final.

### **3.4.2 Análisis de las respuestas obtenidas a través del cuestionario aplicado en los clientes (CC1)**

Del análisis del competitivo del conocimiento, se puede observar que en promedio más del 90,00% de los clientes conocen y consumen la comida gourmet, mostrándose una fortaleza para este tipo de restaurante en el mercado, ya que más del 90,00% del mercado de San Cristóbal consumen productos gourmet, comprendido por hombres y mujeres entre veinticinco (25) y cuarenta y cuatro (44) años.

Del análisis competitivo del servicio, se observa que los clientes, al momento de seleccionar un restaurante, un 49,00% lo selecciona por su comida, esto es una oportunidad para los restaurantes gourmet, dado que, los restaurantes gourmet se caracterizan por ofrecer platillos caracterizados por la combinación de sabores y la frescura de los productos, en segundo lugar, con un promedio del 19,00%, se revela que los clientes escogen los restaurantes por su pulcritud, el cual es otra característica de los restaurantes gourmet.

En cuanto al análisis competitivo del servicio adicional, se puede observar que los tres principales adicionales que prefiere un cliente de un restaurante son el punto de venta, la zona Wifi y el parque infantil; además, los clientes coincidieron en un 100,00%, que otro servicio adicional que deben ofrecer los restaurantes es el estacionamiento.

A partir del análisis competitivo patrón de consumo, se nota una oportunidad en este tipo de restaurantes, ya que más del 50,00% de los clientes consumen al menos dos veces al año este tipo de comida. Por otra parte, del análisis competitivo del precio, se puede observar una amenaza, dado que, más del 50,00% de los clientes consideran que los precios de los platos gourmet son elevados.

### 3.4.3 Matriz de evaluación de factores interno y externo

En la tabla 7 se presentan los resultados de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se tomó como criterio para la evaluación: 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor). en la tabla 7 se puede observar que 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. Por lo tanto, 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.

En la tabla 8 se presentan los resultados de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), con las oportunidades y amenazas del mercado de los restaurantes Gourmet del municipio San Cristóbal. Para este análisis de tomo la siguiente evaluación: 1 (nada importante), 2 (poco importante), 3 (importante) y 4 (muy importante). Los resultados revelan que los restaurantes aprovechan las condiciones del mercado, dado que, la competitividad del mercado es fuerte. Además, se evidencia la alta rivalidad entre empresas competidoras, al igual que la entrada potencial de nuevos competidores, esto trae como consecuencia que los restaurantes gourmet diseñen estrategias para fidelizar a los clientes.

**Tabla 7. 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	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Gestión de Costos	0,20	1	0,20	2	0,40	1	0,20	2	0,40	2	0,40
Control Interno	0,15	2	0,30	3	0,45	1	0,15	2	0,30	4	0,60
Logística	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Recursos Humanos	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,2	1	0,10	3	0,30
Servicio	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Publicidad	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Uso de Tecnología	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
	1,00		2,05		3,25		1,80		2,25		2,85

**Nota:** a) entre 1,00 y 1,74 Debilidad Mayor, b) entre 1,75 y 2,49 Debilidad Menor, c) entre 2,50 y 3,24 Fortaleza Menor, d) entre 3,25 y 3,99 Fortaleza Mayor.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 8. Matriz EFE**

Elementos a Evaluar	Factor	Fast Food	Gourmet	Ejecutivo	Comida Nacional	Comida Internacional	
		P	C	CP	C	CP	C

Preferencia en el servicio	O	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Servicio Adicional	O	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Consumo	O	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Precio	A	0,15	4	0,60	1	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Factores Político	A	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Factores Económico	A	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Factores Sociales	A	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Tecnología	O	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30	3	0,45	3	0,45
		1		2,75		3,10		2,90		3,15		3,15

**Nota:** a) entre 1,00 y 1,74 nulo, b) entre 1,75 y 2,49 bajo, c) entre 2,50 y 3,24 aceptable, d) entre 3,25 y 3,99 óptimo Mayor.

**Fuente:** elaboración propia.

Para evaluar de mejor manera el perfil competitivo de los restaurantes gourmet, se realizó la matriz de perfil competitivo. En la tabla 9 se observa el comportamiento de la empresa en el mercado y la posición estratégica. Al observarse la matriz del perfil competitivo, se confirma que la entrada de competencia al mercado es muy alta y la existencia de productos sustitutivos; asimismo, es notorio que a excepción de los restaurante de comida ejecutiva, todos los demás restaurantes poseen en líneas generales las mismas fortalezas y debilidades para competir en el mercado.

**Tabla 9. Matriz de perfil competitivo**

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	0,50	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Competitividad de Precios	0,15	5	0,75	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Servicio	0,10	3	0,30	5	0,50	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Proveedores	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Empleo de Tecnología	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	4	0,20
Calidad del Producto	0,20	3	0,60	5	1,00	3	0,60	4	0,80	5	1,00
Publicidad	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Lealtad del cliente	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>3,50</b>	<b>3,95</b>		<b>3,10</b>		<b>3,60</b>		<b>4,05</b>		

**Nota:** entre 1,00 y 1,79 debilidad mayor, b) entre 1,80 y 2,59 debilidad menor, c) entre 2,60 y 3,39 neutro, d) entre 3,40 y 4,19 fortaleza menor, e) entre 4,20 y 4,99 fortaleza mayor.

**Fuente:** elaboración propia.

Por otra parte, al analizar la cadena de valor, se observaron ciertas fortalezas y debilidades dentro de cada eslabón de la cadena de valor. En la tabla 10 se desglosan los datos extraídos de las encuestas aplicadas a los restaurantes del municipio San Cristóbal y sus clientes, a fin de identificar los puntos fuertes y débiles en las actividades principales y de apoyo realizadas por estas unidades productivas, de cara a determinar los causales de costos y desarrollar estrategias para optimizar los costos de los restaurantes gourmet.

**Tabla 10. Cadena de valor**

ACTIVIDADES DE APOYO	MARGEN	Infraestructura	<b>Fortaleza</b>	Manejo de postulados estratégicos			
			<b>Debilidad</b>	Políticas de mantenimiento Empleo de herramientas y equipos			
		Administración de recursos humanos	<b>Fortaleza</b>	Sistema de codificación y control del inventario.			
			<b>Debilidad</b>	Aplicación de políticas de depreciación de la maquinaria y equipos Inadecuada estructura de costos			
		Desarrollo tecnológico	<b>Fortaleza</b>	Políticas de contratación del personal			
			<b>Debilidad</b>	Políticas de capacitación del personal			
		Abastecimiento	<b>Fortaleza</b>	Maquinarias y equipos adecuados			
			<b>Debilidad</b>	Sistema de facturación y comandas			
		Logística interna	<b>Fortaleza</b>	Política de adquisición de materias primas e insumos			
		Operaciones (cocina)		Logística externa (sala)			
				Marketing y ventas			
				Servicio post venta			
FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	DEBILIDAD	DEBILIDAD
Políticas de almacenamiento	Control de inventario	Políticas de mantenimiento	Políticas de higiene y seguridad	Punto de venta	Servicios adicionales	Ineficiente o nulas	Proceso de Feedback
		Manual de manipulación de alimentos	Industrial	Servicio de estacionamiento	(Parque Infantil, Zona WIFI, área de fumadores)	políticas de promoción	
			Manuales de normas y procedimientos			Ineficiente uso de comunicación digital	
ACTIVIDADES PRIMARIAS							

**Fuente:** elaboración propia.

Una vez analizada la cadena de valor, se determinaron 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 (tabla 11).

**Tabla 11. Causales de costos proceso rutinario**

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	CAUSAL DE COSTOS	INDUCTORES DE COSTOS
Principal	Logística externa	Comercialización pre venta	Entrega de la carta con el menú Mesero toma el pedido y se pasa a la cocina
Principal	Operaciones	Preparación del producto (platillo)	Selección de los ingredientes Lavado Pelado Picado Cocción Armado Entrega del producto al área de despacho
Principal	Logística Externa	Despacho	Mesonero entrega del servicio al cliente Retiro de platos de la mesa Elaboración de factura Entrega de factura al cliente Pago del cliente Despedida al cliente Limpieza de la mesa
Apoyo	Infraestructura	Mantenimiento preventivo	Limpieza de utensilios de la sala o comedor

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto al segundo proceso y no menos importante, son todas aquellas actividades operativas, en el cual se necesita apoyo de las distintas unidades estructurales de la empresa. Este segundo grupo queda integrado por 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 12).

**Tabla 12. Causales de costos proceso operativos**

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	CAUSAL DE COSTOS	INDUCTORES DE COSTOS
Apoyo	Abastecimiento	Adquisición de materia prima	Selección del proveedor Compra de insumos Transporte insumos
Principal	Logística interna	Almacenamiento y control de inventario	Recepción de materia primas e insumos Almacenamiento
Apoyo	Administración	Contabilización y registro	Contabilización de soportes de ingresos y gastos Declaraciones y pagos de impuestos nacionales Métodos de depreciación
Apoyo	Infraestructura	Mantenimiento preventivo	Certificado de expendio de alimentos Fumigación Limpieza de maquinaria y equipos
Apoyo	Recursos Humanos	Obligaciones de Salubridad	Certificado de Salud Certificado de Manipulación de Alimentos
Principal	Logística externa	Comercialización y venta	Servicio de Telefonía e Internet

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.4.4 Estrategias gerenciales para la optimización de los costos

En principio, se realizó una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), a fin de identificar las estrategias que puedan optimizar los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira (tabla 13).

**Tabla 13. Matriz DOFA**

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas
	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
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	<b>Estrategias FO</b> 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)	<b>Estrategias FA</b> 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)

## 7. Políticas de Contratación del personal

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
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)

**Fuente:** elaboración propia.

Para analizar la factibilidad de las estrategias, se aplicó la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), en la cual se evaluaron todas las estrategias de la matriz DOFA, con el fin de determinar la factibilidad de las misma (tabla 14). Con base a los datos suministrado en la tabla 14, se procedió a jerarquizar las estrategias, de cara a optimizar los costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal, tal y como se muestra a continuación:

- Desarrollo de una estructura de costos acorde a los parámetros exigidos por el estado, aprovechando los parámetros legales
- Realizar alianzas con instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta para capacitar al personal de cocina y de comedor
- Desarrollar alianzas con compañías de fumigación y mantenimiento de maquinaria de cocina, para realizar mantenimientos preventivos
- Crear convenios con las instituciones especializadas en el área de gastronomía y etiqueta para el proceso de reclutamiento y selección de personal capacitado
- Adquisición de plantas eléctricas, y contratación de puntos de pago inalámbricos , así como servicio de internet internacional inalámbrico
- Realizar convenios con la corporación de salud del estado Táchira para realizar jornadas de actualización de certificados médicos y manipulación de alimentos
- Invertir en sistemas computarizados que permitan la elaboración de comandas, así como también control de inventario
- Crear alianzas con proveedores para de esta manera garantizar la existencia y la frescura de las materias primas e insumos.

## Conclusiones

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 desarrollos de políticas en cuanto a la de 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 a la cadena de valor, 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.

Al analizar las causales de costos en los restaurantes gourmet del municipio San Cristóbal del Estado Táchira, se hallaron 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. Al respecto, 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.

Es 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; asimismo, los restaurantes deben contactarse con las instituciones académicas especializadas en el área de la gastronomía y etiqueta, a fin de hacer alianzas estratégicas que promuevan el reclutamiento, selección y capacitación del personal, de cara a ofrecer productos y/o servicios de alta calidad. También, 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 ofrecer productos de calidad, esto evitará el incremento de los costos por causa de materias primas vencidas o dañadas.

**Tabla 14. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

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																
<b>Técnico Humano</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>Legal</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>Económico</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>Social</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>4,30</b>		<b>5,30</b>		<b>2,60</b>		<b>5,40</b>		<b>6,60</b>		<b>4,45</b>		<b>4,35</b>		<b>7,95</b>		<b>50</b>	

**Nota:** a) entre 1,00 y 3,00 (poco atractiva), b) entre 3,01 y 5,00 (medianamente atractiva), c) entre 5,01 y 7,00 (atractiva), d) entre 7,01 y 9,00 (muy atractiva).

**Fuente:** elaboración propia.

## Referencias

- Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Alcedo Salamanca, Y., Martínez Nieto, D., & Castro Ramírez, E. (2020). Estrategias de gestión en los tutoriales de proyecto para la formación social de los estudiantes universitarios. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 85-120.
- Apicius, C. (2016). *La historia del primer restaurante del mundo*. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16652166>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica (5<sup>a</sup>. ed.)*. Venezuela: Episteme.
- Artieda, C. H. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(3), 90-113.
- Báez Roa, M. del P., Puentes Montañez, G. A., & Sosa, V. C. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocería de Duitama, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 261-272.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). *Unidad de microempresa. Estrategia para el desarrollo de la microempresa*. Estados Unidos: BID.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación, cómo hacer un diseño de investigación (3a. Ed.)*. Venezuela: Imprenta Internacional.
- Carralta, J., & Albano, H. (2013). *Gerenciamiento estratégico de costos, Herramientas prácticas para los procesos de reducción de costos*. México: Alfaomega grupo Editorial.
- Casinelli, H., & Reincke, M. (2009) El cliente fija los costos. Obtenido de: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/06d-shank-el-cliente-fija-los-costos.pdf>
- Castiblanco Castro, C. A. (2020). Efectos del desplazamiento sobre el acceso a la educación en Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(2), 297-310.
- Charle, H., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica (8a. ed.)*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato. I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración (7a. ed.)*. México: McGraw Hill.
- Cocinagourmetcasa. (2016). *Cocina gourmet en casa*. Obtenido de: <https://cocinagourmetcasa.wordpress.com/2016/04/25/historia-de-la-cocina/>

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 Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a. ed.). México: Pearson Educación.

Definiciona.com. (2014). *Planeación*. Obtenido de: <https://definiciona.com/planificacion/>

Dubs de Moya, R. (2004). una estrategia metodológica para el proyecto factible. *Entretemas*, 1(1), 86-100.

España, L. P., & Ponce, M. G. (2018). *Encuesta nacional de condiciones de vida de la población venezolana*. Obtenido de: <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/ENCOVI-2017-presentaci%C3%B3n-para-difundir-.pdf>

Escobar M. & Mosquera, A. (2013). *El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797010.pdf>

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]

Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. J., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>.

Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. (2019). Costos estándar: aplicabilidad en las empresas del sector productivo. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8), 94-107.

Foundation International Accounting Standards Committee. (2005). *Norma Internacional de Contabilidad N° 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias*. UK: IFRS

García, J. (2008). *Contabilidad de costos* (3a. ed.). México: McGraw Hill.

García, Y. (2011). *Factibilidad humana, técnica y económica del proyecto o estudio de factibilidad humana, técnica, ecológica y operativa*. Obtenido de: <http://registrovirtualdeyeliannigarcia8046.blogspot.com/2011/05/factibilidad-humana-tecnica-y-economica.html>

- 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. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y gerenciales*, 13(1), 3-19.
- Gutiérrez, F. (2005). *Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión*. España: De Computis.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costo. Contabilidad y control*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Gil, C., & Jaramillo Gaitán, F. A. (2020). Laboratorio de innovación social: hibridación creativa entre las necesidades sociales y las experiencias significativas de los estudiantes de administración de empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(2), 267-281.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2006). *Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4a. ed.). México: McGraw Hill.
- Galindo Sosa, M. (2018) La pirámide de Kelsen o jerarquía normativa en la nueva CPE y el nuevo derecho autonómico. *Revista Jurídica Derecho*, 7(9), 126-148.
- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39(32). Obtenido de: <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/viewFile/963/815>
- Gómez, J, Loor, D., & Pérez, J. (2018). Gestión estratégica de costos vista desde una perspectiva contable. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 164-190.
- Ibarra, N. (2014). *Plan estratégico para el restaurante Luna Bruja en la Paz, Baja California Sur*. México: Instituto Tecnológico de la Paz.
- Instituto Nacional de Estadística. (2010). *IV censo económico*. Venezuela: Instituto Nacional de Estadística.
- Johnson, H., & Kaplan, R. (1988). *La Contabilidad de Costes, Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión*. España: Plaza & James Editores.
- Kennedy, R. (2000). *Estados financieros. Forma, análisis e interpretación*. México: Limusa Noriega.
- Laporta, R. (2016). *Costo y gestión empresarial*. Colombia: Ecoe ediciones.

León, L. (2015). *El control de cambio y precios es la causa evidente del desabastecimiento en Venezuela*. Obtenido de: <http://noticiaaldia.com/2015/06/luis-vicente-leon-el-control-de-cambio-y-recios-es-la-causa-evidente-del-desabastecimiento-en-venezuela/>

León, L. (2016). *Carta a Pérez Abad sobre el cochinito*. Obtenido de: <http://noticiaaldia.com/2016/05/carta-a-perez-abad-sobre-el-cochinito-por-luis-vicente-leon/>

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*. Obtenido de: [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)

Martin, M. (2012). *Historia General*. Obtenido de: <https://historiageneral.com/2012/08/01/el-origen-de-los-restaurantes/>

Martínez, R. (2016). *Factibilidad de proyecto*. Obtenido de: [https://es.slideshare.net/rafaelmartinezzarate1/factibilidad-de-proyecto?from\\_action=save](https://es.slideshare.net/rafaelmartinezzarate1/factibilidad-de-proyecto?from_action=save)

Merino, F. (2015). Planeación estratégica para la empresa “pavi chicken Loja”, de la ciudad de Loja período 2015 – 2020. (*Trabajo de pregrado*). Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

Merino Soto, C., & Charter, R. (2010). Modificación Horst al Coeficiente KR - 20 por Dispersión de la Dificultad de los Ítems. *Interamerican Journal of Psychology*, 44(2), 274-278.

Ortiz, A., & Rivero, G. (2006). *Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología*. Obtenido de: [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)

Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Palma Ramos, D. A. (2005). *Cómo elaborar propuestas de investigación*. Guatemala: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Rafael Landívar (URL).

Peñaloza Palomeque, M. (2008). Administración del capital de trabajo. *Perspectivas*, 21, 161-172.

Pinillos Villamizar, J. A., Santander Gutiérrez, M. A., & Boada Luna, W. (2019). Análisis financiero aplicado a una distribuidora de bienes y servicios del sector de automotores en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7), 21-42.

Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1989). *Contabilidad de Costos (3a. ed.)*. Colombia: McGraw Hill.

Porter, M. (1993). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* España: CECSA.

Porter, M (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* México: Grupo Editorial Patria.

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.

Quitian Feliciano, I. D., Rodríguez González, G. L., & Morales Rubiano, M. E. (2020). Desafíos de los centros de gestión de la investigación para promover la investigación colaborativa. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(1), 73-83.

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. *En perspectives of curriculum evaluation.* Chicago: Rand McNally and Company.

Shank, J., & Govindarajan, V. (1996). *Gerencia Estratégica de Costos, La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva.* Colombia: Grupo editorial Norma.

Sun, Tzu. (2003). *El arte de la guerra.* Argentina: Gradifco SRL.

Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos. (2014). *Superintendencia de Precios Justos inicia talleres de formación para aspirantes a fiscales.* Obtenido de: [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)

Ruiz Bolívar, C. R. (1998). *Instrumentos y técnicas de investigación educativa.* USA: Danaga.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teorías y casos.* México: McGraw Hill.

Trejos Salazar, D. F., Duque Hurtado, P. L., Montoya Restrepo, L. A., & Montoya Restrepo, I. A. (2021). Neuroeconomía: Una revisión basada en técnicas de mapeo científico. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 243-260.

Uribe, S. (s/f) Factibilidad de proyectos. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/358433298/14-Factibilidad-Factibilidad-Social>

Vásquez, L, & Otálora, J. (2018). Lineamientos para la gestión estratégica de costos en las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Espacios*, 39(4), 10. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n04/a18v39n04p10.pdf>