

Herramienta de evaluación de la cadena de valor en empresas del sector turístico: caso restaurantes

Value chain assessment tool for tourism sector companies: restaurants case

María José González Calle
Universidad del Azuay
mgonzalez@uazuay.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3222-1911>

Juan Manuel Maldonado-Matute
Universidad del Azuay
jmaldonado@uazuay.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2358-0055>

Ana Carolina Armijos Orellana
Universidad del Azuay
aarmijos@uazuay.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4407-3482>

María Isabel Arteaga Ortiz
Universidad del Azuay
iarteaga@uazuay.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6324-5724>

Fecha de recepción: 1 de mayo de 2025
Fecha de aceptación: 27 de mayo de 2025
Fecha de publicación: 4 de junio de 2025

El desarrollo social, económico y cultural de un país está estrechamente vinculado al desempeño de las mipymes, particularmente del sector gastronómico, por su capacidad de generar empleo y dinamizar el turismo. El presente estudio tuvo como objetivo diseñar una herramienta de evaluación de la cadena de valor para restaurantes, considerados actores clave en economías emergentes. Se aplicó una metodología que integra el enfoque del Banco Mundial y el modelo de Porter. Los resultados permitieron obtener una herramienta estructurada en tres etapas: producción, marketing y provisión del servicio, con criterios adaptados a actividades primarias y secundarias. Esta propuesta, de carácter flexible, permite diagnosticar fortalezas y debilidades empresariales, facilitando la toma de decisiones, la evaluación sectorial y el diseño de políticas de desarrollo productivo.

Palabras clave: cadena de valor, gestión de empresas, restaurantes, toma de decisiones, turismo

The social, economic, and cultural development of a country is closely linked to the performance of MSMEs, particularly in the gastronomic sector, due to their capacity to generate employment and stimulate tourism. This study aimed to design a value chain evaluation tool for restaurants, regarded as key actors in emerging economies. A methodology combining the World Bank's approach and Porter's model was applied. The results led to the development of a tool structured in three stages: service production, marketing, and service provision, incorporating criteria adapted from primary and support activities. This flexible tool enables the diagnosis of business strengths and weaknesses, supporting decision-making, sectoral evaluation, and the formulation of productive development policies.

Keywords: value chain, business management, restaurants, decision-making, tourism

1. Introducción

El desarrollo del sector turístico cobra un alto grado de importancia debido a su potencial para fomentar, por un lado, el desarrollo económico, y, por otro, el beneficio social (Pérez & Flores, 2019). A este respecto, Naranjo y Martínez (2022) señalan que las investigaciones acerca del turismo brindan información valiosa sobre el desarrollo social, económico y ambiental de un lugar de destino. Ello, debido a que facilitan la comprensión de la dinámica del mercado, de modo que los destinos puedan adaptar mejor sus productos y/o servicios dentro de un contexto de constante cambio. Así también, Gómez y Cándano (2023) coinciden al señalar que el turismo estimula la inversión pública y privada en infraestructura, genera empleos, promueve la productividad y el comercio, y genera impactos directos e indirectos sobre otros sectores e industrias a través de su efecto multiplicador.

No obstante, su sostenibilidad puede afectarse por las estructuras económicas de cada nación, las interrelaciones sectoriales, las estructuras políticas, económicas, sociológicas, ambientales y ecológicas, al igual que por las sinergias e interdependencias que se suscitan entre industrias (Tugcu, 2014). Por tanto, el diseño y aplicación de medidas estratégicas sustentadas en procesos de innovación (Pantoja *et al.*, 2024) que aprovechen los recursos naturales, el patrimonio cultural y los factores sociales y ambientales (Shpak *et al.*, 2021) resultan cruciales para blindar al sector de potenciales amenazas, como los desastres naturales, que atentan a su permanencia en el mercado.

Frente a ello, autoridades públicas y privadas realizan esfuerzos para aprovechar un nuevo contexto caracterizado por viajeros más experimentados, con más ingresos disponibles y tiempo libre, que buscan experiencias de aprendizaje concretas. De hecho, su comportamiento de viaje ha transitado hacia viajes cortos y frecuentes a lo largo del año, cuyo objetivo es encontrar experiencias que satisfagan sus necesidades de atracción y novedad (del Río Rama *et al.*, 2013; García *et al.*, 2014).

En esta línea, han surgido las rutas o experiencias gastronómicas, elementos que ofrecen novedad a personas provenientes de distintas partes del mundo (Jordan, 2012; Quan & Wang, 2004). La base de este turismo gastronómico, son productos característicos de la zona identificados por las particularidades territoriales que se consolidan en una identidad culinaria y que se complementan con la capacidad de producción, servicio, productos únicos y una capacidad de atención adecuada. Además, su relevancia es tal que el turismo gastronómico se considera como un producto clave que aporta valor a la experiencia vacacional dado a que, entre otras cosas, explica más de un tercio del gasto turístico, mismo que proviene de la alimentación (Jordan, 2012; Quan & Wang, 2004).

2. Marco teórico

2.1. La cadena de valor y su aplicación en el sector turístico

La cadena de valor es un concepto que, en sus orígenes, fue desarrollado en el contexto de las empresas industriales (Mendoza & López, 2024). De allí que esta herramienta haga referencia a un conjunto de actividades interrelacionadas cuyo objetivo

es entregar al mercado un producto o servicio que resulte valioso para los consumidores (Morillo, 2005). A lo largo del tiempo, este concepto fue evolucionando, siendo redefinido por diversos autores que ampliaron su aplicabilidad más allá de las empresas industriales, convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión empresarial. Hoy en día, se considera una metodología administrativa que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, ya que permite observar y entender el proceso productivo de manera integral, desde la creación hasta la entrega del bien o servicio final (Gereffi, 2018; Porter, 1985).

Asimismo, expertos han realizado contribuciones significativas al sector de servicios al aplicar la cadena de valor, proponiendo así una descripción de actividades y responsabilidades tanto del proveedor como del cliente, antes, durante y después de la entrega del servicio. En la actualidad, la cadena de valor se entiende de manera más amplia como el conjunto de actividades que, de forma continua, crean y entregan valor a un producto o servicio, considerando no solo el proceso productivo en sí, sino también la gestión eficiente de actividades, el uso adecuado de información clave y la colaboración con diferentes partes interesadas, como proveedores, clientes y empleados (Durán *et al.*, 2019).

Ahora bien, la importancia de su estudio radica en su capacidad para proporcionar una visión clara de la posición de una empresa frente a sus competidores. Esto permite identificar las acciones necesarias para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, facilitando la toma de decisiones estratégicas que optimicen el rendimiento empresarial a largo plazo (Durán *et al.*, 2019; Quintero & Sánchez, 2006). A este respecto, Sánchez y García (2007) añaden que, a pesar de que varias empresas forman parte de un mismo sector, sus cadenas de valor pueden diferir de forma significativa; sin embargo, son esas diferencias las fuentes de ventaja competitiva.

En el ámbito del turismo, este último establecimiento se adapta bien a su naturaleza variada, y el concepto de cadena de valor se expande para abarcar una gran variedad de actividades y negocios, como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, tiendas de recuerdos y transporte. Además, de acuerdo con Femenia-Serra e Ivars Baidal (2018), el análisis de la cadena de valor es obligatorio para la identificación temprana de cambios que, finalmente, puedan traducirse en ideas accionables dentro de un marco de innovación e interacción multilateral constante. Ello, debido a que la examinación exhaustiva de actividades que propone esta herramienta estratégica tiene la capacidad para identificar actores y eslabones que deben fortalecerse (Padilla *et al.*, 2018); problemas y potencialidades suscitadas entre alianzas estratégicas, redes o interrelaciones existentes; al igual que equipamientos, infraestructuras, servicios y actores directos e indirectos (Menoya *et al.*, 2017). Por otro lado, y en un contexto global, el análisis e interpretaciones identificados a través de la cadena de valor deben evaluarse bajo un contexto de globalización, de modo que las respuestas provistas a nivel local adopten nuevos modelos de negocio difíciles de sustituir. De este modo, el resultado derivará en la garantía y solidez de una gobernanza de la cadena de valor que no pueda ser anulada por valoraciones cada vez más exigentes de los consumidores (Arévalo, 2023).

Por lo expuesto, el turismo es visto como un sector capaz de transformar bienes y recursos libres, como la cultura, el clima o los paisajes, en productos económicos, contribuyendo al desarrollo de la economía local (Benavides, 2019; Dieckow, 2010). Aun

así, el sector turístico no solo involucra bienes, sino que también comprende un complejo paquete de servicios que abarca a los turistas, los trabajadores del sector, las entidades gubernamentales, las normativas legales, la infraestructura, la tecnología, los equipos y la comunidad local en su conjunto. Esta amplia gama de actores requiere una gestión eficiente de recursos para desarrollar un modelo de competitividad sostenible. Para ello, es esencial comprender los factores que aumentan el atractivo de un destino turístico, tales como la calidad del servicio, el valor percibido por los turistas, la autenticidad de las experiencias ofrecidas y la preservación de la cultura local, lo cual garantiza que el sector sea capaz de satisfacer las demandas del mercado (Salazar & Osorio, 2024; Segurado *et al.*, 2024; Srivihok & Intrapairot, 2015). De hecho, por ello se establece que la cadena de valor de los destinos turísticos contempla los cambios presentes en el mercado, de modo que las organizaciones puedan adaptar medidas adecuadas y así lograr atraer a una mayor cantidad de turistas (Arévalo, 2023).

2.2. El rol de los restaurantes en el sector turístico

A lo largo del tiempo, el sector de servicios ha sufrido varias modificaciones debido al aumento del número de competidores, al igual que por la evolución del proceso de decisión de compra de los consumidores. En consecuencia, las empresas están obligadas a repensar las maneras de vender sus productos o servicios y de relacionarse con sus *stakeholders*, teniendo que ejecutar nuevas formas para atraer y fidelizar consumidores, así como promover procesos de compra alineados a un concepto de globalización (Alta-Tierra & Rivera-Costales, 2021; Vargo & Lusch, 2016). En esta línea, las características de oferta de un restaurante influyen en las experiencias de consumo, que pueden ir de lo gustativo a lo multisensorial (Gomes *et al.*, 2013). Estudios indican que los consumidores eligen un restaurante tanto por necesidades asociadas al ocio y diversión, como también por significados prácticos y simbólicos, variando entre situaciones o estilo de vida (Sales *et al.*, 2012). Así, la elección de un restaurante se sustenta en una experiencia social, de celebración, negocios o de conveniencia.

Sin embargo, llevar a la práctica actividades de valor dentro de este tipo de negocios es una tarea compleja, pues existe evidencia de ineficiencias suscitadas en actividades primarias y de apoyo, lo que impide la creación de valor para el cliente (Sharma & Christie, 2010). Esta situación se agrava aún más cuando se examina a las organizaciones por tamaño y nivel de formalidad; tan es así que existe evidencia de que, en economías en desarrollo, la cadena de valor no es siquiera considerada para optimizar los recursos propios de los micronegocios, especialmente cuando existen pocos niveles de formalidad; y en donde tampoco surge la necesidad de realizar una planificación estratégica adecuada (Esteche *et al.*, 2023; Mendoza & López, 2024). La consecuencia de este panorama se traduce en una cadena de valor gastronómica poco caracterizada e, incluso, desconocida, desperdiciándose su uso para revalorar la oferta culinaria, identificar ventajas competitivas y elementos de diferenciación sobre los procesos productivos o en el producto ofrecido (Mendoza & López, 2024). Así, se vuelve relevante la examinación de relaciones de producción que generan valor dentro de un proceso que parte de la obtención de la materia prima, pasando por nodos críticos de transformación hasta llegar a la obtención del producto

final (Fernández & Trevignani, 2015). A ello se suma la necesidad de generar y aplicar conocimiento, intercambiarlo entre organizaciones y aplicarlo en procesos de innovación que logren concebir, desarrollar e implementar productos gastronómicos competitivos que contribuyan a la expansión del tejido empresarial (Pantoja *et al.*, 2024).

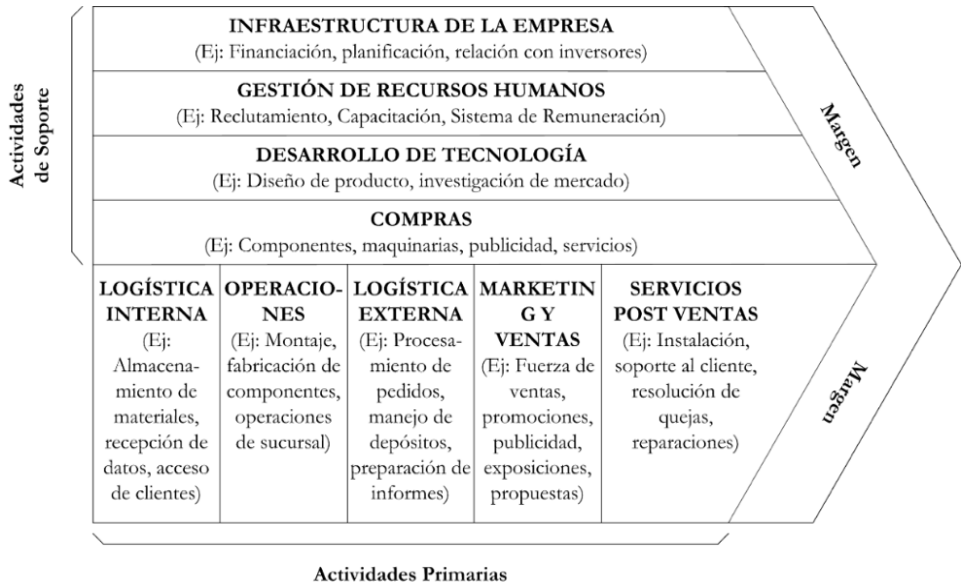
3. Metodología

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un instrumento de diagnóstico flexible para el análisis de la cadena de valor en restaurantes, aplicable a diferentes contextos geográficos y organizacionales, fundamentado en una integración metodológica entre el modelo de Michael Porter y la adaptación del enfoque propuesto por el Banco Mundial para cadenas de valor de servicios.

Para lograrlo, se utilizó un enfoque metodológico cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo con elementos de validación empírica, orientado al diseño, validación preliminar de contenido a través de juicio de expertos y refinamiento de un cuestionario estructurado. En este sentido, se siguieron cuatro fases principales que fueron: 1) revisión teórica y documental, 2) diseño del cuestionario, 3) consulta a expertos y 4) validación preliminar del instrumento.

En la primera fase, se analizaron los marcos conceptuales del modelo de cadena de valor de Porter (1985), que se muestra en la Figura 1, y del caso de los hoteles de Tbilisi, Georgia, del Banco Mundial (2017) que se muestra en la Figura 2. Con respecto a este último, es importante mencionar que el estudio examinó a un total de 43 hoteles pequeños y medianos de la ciudad, los cuales fueron elegidos a conveniencia y cuyos resultados fueron complementados con un grupo focal y entrevistas a profundidad llevados a cabo entre propietarios y gerentes de las unidades económicas de estudio. En este punto, es importante destacar que, de acuerdo con los autores, para 2017 en Georgia existían alrededor de 1944 hoteles registrados en el país. De ellos, el 64 % eran familiares, hostales o pensiones con bajos niveles de formalidad y de personal, por lo que la investigación hizo énfasis en pequeños y medianos hoteles; no obstante, no se señala la cantidad de hoteles a nivel local. A pesar de ello y considerando que el estudio de caso de Georgia no constituye el objeto de estudio de esta investigación, su referencia metodológica sí resultó de utilidad para visualizar cómo puede aplicarse un enfoque de cadena de valor en servicios turísticos integrados. En este sentido, se tomaron como insumo el tipo de variables consideradas, la estructura del modelo adaptado por el Banco Mundial y el enfoque holístico de evaluación de actores.

Figura 1. Representación gráfica de la cadena de valor



Fuente: Esquema de la cadena de valor. De "The value chain and competitive advantage: creating and sustaining superior performance", por Michael Porter, 1985, p. 37. The Free Press

Figura 2. Representación gráfica de la cadena de valor



Fuente: Esquema de la cadena de valor. Adaptado de "South Caucasus gender assessment technical assistance report (P160432). Report. Tourism and hospitality. Value chain análisis. Georgia.", por Banco Mundial, 2017, p. 10. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/641061518797985115/south-caucasus-gender-assessment-technical-assistance-report-tourism-and-hospitality-value-chain-analysis-georgia>

En la segunda, se elaboró un cuestionario tentativo de evaluación de la cadena de valor, con un enfoque predominante de Porter, compuesto por aproximadamente 100 preguntas genéricas, cuyo propósito fue comprender dimensiones y relaciones, manteniendo así el enfoque cualitativo como predominante. Además, en una primera instancia, estas obedecieron de forma principal a la teoría identificada que prioriza un enfoque tradicional industrial.

En la tercera, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas a tres actores clave del sector para evaluar la primera versión de la herramienta construida. Gracias a ello, se

discutieron de manera minuciosa los aspectos a mejorar del instrumento presentado, siendo posible también esclarecer las principales problemáticas, fortalezas y debilidades a ser abordadas en la evaluación de los restaurantes. Los criterios de elección de los entrevistados se centraron en el número de años de experiencia en el sector turístico, su desempeño de roles ligados a la toma de decisiones públicas y/o privadas y la relación directa o indirecta con gremios gastronómicos. De esta manera, fue posible pasar de un enfoque industrial predominante de Porter a otro de servicios del Banco Mundial, obteniendo un cuestionario que abarca aproximadamente 50 preguntas abiertas y cerradas centradas en problemáticas comunes, buenas prácticas y elementos críticos en la generación de valor de los restaurantes.

Finalmente, en el cuarto se aplicó el cuestionario a un total de cinco restaurantes locales elegidos mediante muestreo aleatorio simple dentro de la base de datos del top 100 de mejores restaurantes según los comensales locales, con fines de ajuste y mejora antes de su aplicación definitiva. Se debe enfatizar, con respecto a la construcción del instrumento, que su estructura final abarca tres eslabones principales que son: producción y servicios, marketing y ventas, y provisión de servicios. Cada eslabón fue descompuesto en subtemas operativos, tácticos y estratégicos que guardan relación con las temáticas mencionadas por los expertos a un mayor nivel de granularidad, evaluando temáticas particulares como el nivel de formalidad, la calidad del servicio, las alianzas estratégicas y las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE). De este modo, el proceso metodológico permitió construir un instrumento adaptado a las particularidades del sector gastronómico, con potencial de replicabilidad en diversos contextos geográficos y organizacionales.

4. Resultados

Los resultados permitieron obtener un cuestionario conformado por áreas que distinguen tres eslabones centrados en la oferta del servicio que son: producción de servicios, marketing y ventas, y la provisión de servicios, según el modelo del Banco Mundial. En cada uno de estos, se adaptaron e incluyeron aspectos clave que se evalúan en las actividades primarias y secundarias de la visión tradicional de Porter, tal como se muestra en las Tablas 1 y 2. Es importante señalar que la fusión de ambas propuestas es viable ya que se logra adaptar la producción de un bien a la de un servicio, dado que el marco conceptual de Porter ofrece dicha flexibilidad.

Tabla 1. Combinación de aspectos de la cadena de valor del Banco Mundial y Michael Porter

Banco Mundial: Eslabones y actividades principales utilizadas	Porter: Actividades incluidas en los eslabones principales del Banco Mundial
Primer eslabón: producción de servicios	Actividad de soporte Eslabón de infraestructura: planificación Eslabón de recursos humanos
Segundo eslabón: <i>marketing</i> y ventas Actividad: <i>marketing</i> y ventas Actividad: <i>booking/reservaciones</i>	Actividad primaria Eslabón de <i>marketing</i> y ventas

Tercer eslabón: provisión de servicios Actividad: recepción, <i>housekeeping</i> y cocina Actividad: mantenimiento, <i>driving</i>	Actividades primarias Eslabones: operaciones, logística interna y logística externa Actividades de soporte Eslabones: desarrollo de tecnología y compras
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Por lo expuesto, la herramienta elaborada examina los siguientes elementos:

Tabla 2. Aspectos evaluados en la herramienta propuesta

Eslabón 1 del Banco Mundial: producción de servicios	
Actividades principales del eslabón	Aspectos incluidos de Porter
Administración de recursos	Planificación <ul style="list-style-type: none"> Plan de crecimiento/estratégico Tipo de inversión realizada en los últimos 2 años Obligaciones con terceros Reglamento interno o políticas Manuales o procedimientos de operación Adherencia a asociaciones Organismos de control para entrega de información Premio, reconocimiento o galardón recibido Pertenencia a cadenas o franquicias Sistemas de salud y seguridad en el trabajo y procesos de capacitación
	Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> Manual de funciones Proceso de selección e inducción Evaluación de desempeño y capacitaciones Duración promedio de la jornada laboral Salarios promedio pagados a los trabajadores Jornada promedio de trabajo Mecanismos de comunicación interna
Eslabón 2 del Banco Mundial: marketing y ventas	
Actividades principales del eslabón	Aspectos incluidos de Porter
Marketing y ventas	Marketing y ventas <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de alianzas estratégicas para la promoción de servicios Medios de promoción utilizados para dar a conocer los servicios
Booking/Reservaciones	<ul style="list-style-type: none"> Sistema utilizado para la gestión de reservas Medio de procedencia del mayor número de reservaciones Tipo de menú ofrecido y especialización en un tipo de comida en particular Frecuencia de visita de clientes extranjeros Medios de pago aceptados

Eslabón 3 del Banco Mundial: provisión de servicios	
Actividades principales del eslabón	Aspectos incluidos de Porter
Recepción, <i>housekeeping</i> y cocina	<p>Desarrollo de tecnología</p> <p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedencia de proveedores de alimentos • Proveedores de mantelería • Políticas de responsabilidad social empresarial • Prácticas de acceso transparente a la información • Procesos para garantizar la inocuidad de los recursos <p>Logística interna y externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de mesas disponibles • Aforo total del restaurante • Servicios de accesibilidad para personas con discapacidad • Servicios o amenities ofrecidos a los clientes
	<p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periodo promedio en el que se realiza mantenimiento de la cocina • Periodo promedio en el que se realiza mantenimiento del restaurante • Periodo promedio de renovación de mantelería, vajilla, cubiertos, utensilios de cocina • Prácticas de gestión de residuos • Prácticas de limpieza del restaurante
Mantenimiento/ <i>Driving</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Para el eslabón de producción de servicios, la propuesta del Banco Mundial se consolidó a través de una serie de preguntas cerradas, de tipo “sí” o “no”, dentro de la categoría “Administración de recursos”, la misma que considera aspectos evaluados en el eslabón de infraestructura de la cadena de valor de Porter. En consecuencia, elementos relacionados con la planificación adquieren un alto grado de relevancia, pues son esenciales para el funcionamiento operativo de los restaurantes. Estas actividades son clave en la estructuración del negocio, ya que no solo se refiere a la organización interna, sino también a la optimización de recursos y la alineación con los objetivos estratégicos del establecimiento. La planificación, en este contexto, permite un enfoque holístico que busca una gestión eficiente y la capacidad de adaptarse a diferentes entornos económicos.

Además, la categoría de planificación se complementa con la de recursos humanos, en donde se evalúa la gestión del talento. Este enfoque destaca la importancia de contar con personal altamente capacitado, no solo para preparar los alimentos, sino también para ofrecer un servicio de calidad al comensal. La gestión efectiva de los recursos humanos, entendida como una administración del talento humano, es esencial para el éxito de los restaurantes, ya que son los empleados quienes garantizan la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, dos factores fundamentales en la industria gastronómica.

En cuanto al segundo eslabón de marketing y ventas, la propuesta del Banco Mundial se alinea estrechamente con el eslabón de la cadena de valor de Porter que lleva

el mismo nombre. El marketing y las ventas en un restaurante son esenciales para atraer y retener clientes y, dentro de la propuesta, se enfatizan aspectos clave como las alianzas estratégicas, la promoción y la gestión de reservaciones. Las alianzas estratégicas permiten a los restaurantes acceder a redes de apoyo y a nuevos canales de comercialización, mientras que las actividades promocionales ayudan a mejorar la visibilidad de la marca y atraer a más clientes potenciales. También, la gestión de reservaciones juega un papel crucial en la organización del flujo de clientes y en la optimización de la experiencia del consumidor. Las preguntas que se formularon fueron tanto cerradas (de tipo “sí” y “no”) como de opción múltiple, permitiendo que los encuestados pudieran incluir alternativas adaptadas a la realidad local y regional. Este tipo de enfoque da paso a que el análisis se personalice de acuerdo con las particularidades del contexto económico, social y cultural de cada región, lo que hace que la investigación sea más relevante y aplicable en diferentes escenarios.

Por último, el tercer eslabón referente a la provisión de servicios cuyas preguntas guardan su sustento en el modelo de Porter, incluye aspectos relacionados con las operaciones. Así, se hace referencia a la ejecución de las actividades diarias del restaurante, desde la recepción de insumos hasta la entrega final del servicio al cliente. Para este análisis, se plantearon preguntas tanto de opción múltiple como abiertas, lo que permite que los investigadores tengan flexibilidad para explorar una variedad de respuestas. Este enfoque no solo proporciona datos sobre la operación interna de los restaurantes, sino que también permite incluir elementos relativos a las condiciones externas que afectan al funcionamiento del establecimiento, tales como las preocupaciones sobre la salud pública o la sostenibilidad ambiental. En particular, el análisis de la conciencia sobre la salud hacia los comensales es fundamental en un contexto pospandemia, donde los consumidores están más atentos a los protocolos de higiene y seguridad alimentaria. Igualmente, las preocupaciones ambientales son cada vez más relevantes para los comensales, quienes buscan restaurantes que adopten prácticas sostenibles, como el uso de productos locales o la reducción de desperdicios. Esta información es vital para los restaurantes, ya que les permite tomar decisiones informadas que no solo benefician a su negocio, sino que también respondan a las expectativas de los stakeholders.

En resumen, la integración de la propuesta del Banco Mundial con la cadena de valor de Porter ofrece un marco robusto para analizar y mejorar el desempeño de los restaurantes. Al abordar los tres eslabones clave —producción de servicios, marketing y ventas, y provisión de servicios— se brinda una visión integral de las operaciones del restaurante, lo que permite identificar áreas de mejora y promover prácticas que optimicen tanto la eficiencia interna como la satisfacción del cliente. El enfoque adaptado a la realidad local y regional, junto con la flexibilidad de las preguntas, asegura que los resultados de la investigación sean pertinentes y útiles para la toma de decisiones estratégicas en el sector gastronómico.

Así también, es importante señalar que, de acuerdo con los expertos entrevistados, la metodología propuesta será de mayor utilidad para aquellos restaurantes sin planificación estratégica, de modo que puedan apoyarse en una herramienta que trace un primer camino para la formalización de sus actividades. Por su parte, para aquellos negocios gastronómicos con varios años en el mercado, las preguntas tienen la capacidad

de facilitar la identificación de potenciales fuentes de ventaja competitiva para que sean aprovechadas. En cuanto a las autoridades y agentes tomadores de decisiones, los resultados agregados podrán ser utilizados para dos propósitos. El primero, para diseñar medidas que potencien el tejido empresarial gastronómico; y, el segundo, para ofrecer una fuente de información que complemente la secundaria disponible. Para lograrlo, expertos sugieren que se implementen mecanismos de validación de respuestas, ya sea a través de preguntas de comprobación incluidas en el propio cuestionario, aplicación de la encuesta a gerentes o directores de los restaurantes, o cualquier otra alternativa que el investigador considere pertinente.

En suma, la herramienta propuesta representa un avance metodológico significativo al adaptar dos enfoques reconocidos a la realidad del sector gastronómico. Su valor radica no solo en su aplicabilidad práctica, sino también en su capacidad de fomentar una visión estratégica que impulse la sostenibilidad, la competitividad y la profesionalización del sector.

5. Discusión

De acuerdo con Sánchez y García (2007), la cadena de valor es aquella que permite descomponer a una empresa en sus partes constitutivas para identificar fuentes de ventaja competitiva en actividades generadoras de valor que, cuando se unen, logran materializar beneficios de formas menos costosas y mejor diferenciadas que los competidores del mercado. Así, este enfoque concuerda con el propósito de la presente investigación, el mismo que radica en proveer de una visión integral y holística del funcionamiento de un negocio y de un sector en particular, de modo que no solo resulte útil para una única empresa, sino para todo un tejido organizacional que incide en la economía en general.

Por otro lado, y en referencia específica a los restaurantes, se debe destacar que estas unidades de negocio desempeñan un papel importante en los destinos turísticos, por lo que la creación de estrategias empresariales resulta crucial a la hora de expandir su mercado y ofrecer servicios considerados como adecuados para los consumidores (Santos *et al.*, 2012). De hecho, de acuerdo con Berselli *et al.* (2018), el sector de restaurantes enfrenta numerosos desafíos en materia de competitividad e innovaciones que hace que los consumidores sean cada vez más exigentes. En consecuencia, estas organizaciones están obligadas a atender las diferentes necesidades que surgen en el mercado con el fin principal de obtener ventajas competitivas. A este respecto, el estudio propuesto pretende brindar una herramienta que, si bien define aspectos generales a ser evaluados, también es adaptable a diferentes contextos conformados por agentes económicos con particularidades específicas.

Ahora bien, en cuanto al marco conceptual propuesto por el Banco Mundial, este es similar al de la investigación de Yoon *et al.* (2020) denominada *Restaurant industry practices to promote healthy sustainable eating: a content analysis of restaurant websites using the value chain approach*, en la cual se afirma que las dimensiones de la cadena de valor para restaurantes están conformadas por las etapas de abastecimiento, producción, comercialización y servicio. De acuerdo con los autores, los resultados demostraron que los negocios que formalizan sus actividades bajo este enfoque tienen más probabilidades

de ampliar o modificar sus menús, así como darle sostenibilidad en el tiempo a sus operaciones. En esta línea, la perspectiva que se ofrece en este estudio también logra capturar las fases de la cadena de valor mencionadas, en donde la producción del servicio, el marketing y ventas y el mantenimiento o driving abarcan a las mismas actividades, aunque bajo una nomenclatura diferente.

Finalmente, De Niz y Nájera (2023), en su estudio *La sustentabilidad en la industria de restaurantes: prácticas, desafíos y oportunidades*, evalúan la sustentabilidad desde una perspectiva académica, a través de una revisión sistemática de la literatura. Los autores concluyen que aspectos relacionados con la calidad del servicio, la cadena de suministro, la adopción de tecnologías innovadoras, la gestión de residuos y la motivación organizacional deben ser abordados para corregir posibles falencias. En este sentido, la herramienta propuesta permite evaluar estos y otros aspectos, desde el punto de vista práctico y administrativo, facilitando a los tomadores de decisiones del sector la identificación de fortalezas y debilidades que tienen que ser evaluadas bajo una perspectiva práctico-administrativa que se basa, entre otros propósitos, en la garantía de la sostenibilidad de los negocios..

6. Conclusiones

El instrumento propuesto se posiciona como una herramienta metodológica flexible y adaptable, capaz de ajustarse a las particularidades de distintas organizaciones dentro del sector gastronómico, sin importar su tamaño o nivel de formalidad. A través de la integración de modelos teóricos consolidados —como el de Porter y el propuesto por el Banco Mundial— y su adaptación a las características específicas del sector de restaurantes, se ha logrado diseñar una herramienta práctica que permite mapear, evaluar y fortalecer las actividades críticas que generan valor a lo largo de la experiencia gastronómica. Así, su implementación no solo tiene un impacto positivo en la gestión interna de las empresas, sino que también ofrece datos valiosos para la creación de políticas públicas que fortalezcan la industria.

En un contexto en donde la gastronomía es un componente esencial de la economía, la cultura y el turismo, esta herramienta facilita la identificación de oportunidades clave dentro de la cadena de valor, contribuyendo a la mejora de la calidad, la diferenciación y la innovación que buscan, en conjunto, la sostenibilidad de largo plazo. Estos elementos son fundamentales para aumentar la competitividad del sector, lo que, a su vez, genera beneficios económicos y sociales, dinamizando la actividad empresarial y consolidando destinos gastronómicos reconocidos a nivel global. Por ello, esta herramienta no solo contribuye a la identificación de eslabones y nodos críticos que impactan la competitividad y sostenibilidad del sector, sino que también propone una visión integral de los procesos que conectan a proveedores, trabajadores, gestores y consumidores en torno a la generación de valor. Además, permite visibilizar brechas estructurales relacionadas con la falta de planificación estratégica, la débil articulación entre actores y el escaso aprovechamiento de recursos culturales, sociales y ambientales que podrían diferenciar la oferta gastronómica local.

A nivel empresarial, la herramienta permite detectar fortalezas y áreas de mejora, optimizando la oferta de valor y ajustando las respuestas a las expectativas del mercado. Para los tomadores de decisiones, proporciona un insumo crucial para desarrollar estrategias fundamentadas en datos precisos y actualizados que deben ser contrastados con la realidad, de modo que la información se convierta en una fuente de acción permanente de cambio.

En ese sentido, se ratifica la importancia de implementar modelos de gestión que fortalezcan la gobernanza y el desempeño del sector gastronómico turístico, considerando tanto las condiciones particulares del territorio como las tendencias globales que demandan experiencias auténticas, sostenibles e innovadoras. Al ser adaptable a distintas realidades, esta herramienta representa un aporte valioso para investigadores, emprendedores y responsables de políticas públicas que buscan profesionalizar la oferta gastronómica y aprovechar su capacidad para dinamizar economías locales, generar empleo y fortalecer la identidad cultural de los destinos turísticos.

Como recomendación, es importante aplicar y evaluar el instrumento en diversos contextos y condiciones, con el fin de validar su efectividad y adaptar sus funcionalidades. También, se debe incentivar la integración de la innovación y la sostenibilidad en la estrategia empresarial, desarrollar políticas públicas alineadas con las necesidades de la cadena de valor del sector, y priorizar la diferenciación y la calidad en la oferta gastronómica. Por lo mencionado, esta herramienta representa un aporte clave de innovación metodológica para la gestión estratégica del sector gastronómico, promoviendo su desarrollo sostenible y fortaleciendo su impacto económico y cultural.

Rol del autor:

MJGC: Concepción e idea

JMMM: Diseño de la metodología

ACAO: Investigación y redacción

MIAO: Revisión y edición

bibliografía

- Alta-Tierra, L. A. & Rivera-Costales, J. A.**
- 2021 Marketing experiencial para las empresas del sector privado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 144-178. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1286>
- Arévalo, G**
- 2023 Análisis de la ruta turística Don Vasco en Michoacán, México, para un enfoque de cadena de valor para destinos inteligentes. *Turismo: Visão e Ação*, 25(3), 505-522. <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n3.p505-522>
- Banco Mundial.**
- 2017 *South Caucasus gender assessment technical assistance report (P160432). Report. Tourism and hospitality. Value chain análisis. Georgia.* <https://documents1.worldbank.org/curated/en/641061518797985115/pdf/123475-WP-P160432-PUBLIC-ADD-SERIES-report-2-ReportValueChainAnalysisGeorgia.pdf>
- Benavides, G.**
- 2019 Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 24-37. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i29.2872>
- Berselli, C., De Sousa Santos, G., Gomes, R. & Gadotti dos Anjos, S.**
- 2018 Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes. Un estudio en Baneário Camboriú - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(3), 609-627. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180757123010>
- De Niz Sedano, Á. & Nájera, A.**
- 2023 Sustainability in the restaurant industry: Practices, challenges and opportunities. *Suma de Negocios*, 14(31), 164-173. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A8>
- Del Río Rama, M., Álvarez, J., Vila, M. & Iglesias, L.**
- 2013 Turismo enológico y ruta del vino del Bierzo. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(011), 185-212. <https://doi.org/10.17979/redma.2013.01.011.4813>
- Dieckow, L.**
- 2010 *Turismo. Un abordaje micro y macroeconómico.* https://www.academia.edu/15347685/Turismo_Un_abordaje_micro_y_macroeconomico?auto=download
- Durán, G., Toala, J. & Tomala, A.**
- 2019 Análisis bibliográfico del estudio de la cadena de valor de alimentos. *ECA Sinergia*, 10(3), 39. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1738
- Esteche, E., Venialgo Figueredo, M., López Paredes, H. A. & Gamboa Ortiz, J. D.**
- 2023 Innovación de microempresas en entornos difíciles. Caso: sector gastronómico de Itapúa - Paraguay. *PODIUM*, 43, 41-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.03>
- Femenia-Serra, F. & Ivars-Baidal, J.**
- 2018 *Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos.* En M. T. Cantó López, J. A. Ivars Baidal y R. Martínez Gutiérrez (Dir.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades:*

bibliografía

Gobernanza, smart cities y turismo (pp. 129-151). Tirant Lo Blanch.

Fernández, V. & Trevignani, M.

- 2015 Cadenas globales de valor y desarrollo: perspectivas críticas desde el sur global. *Dados*, 58(2), 499-536. <https://doi.org/10.1590/00115258201551>

García, J., Del Río Rama, M., Coca, J. & González, J.

- 2014 Turismo enológico y ruta del vino del Ribeiro en Galicia-España. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 23(4), 706-729.

Gereffi, G.

- 2018 *Global value chains and development*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108559423>

Gomes, A., Azevedo, M. & Gomes, A.

- 2013 El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(22), 336-356.

Gómez, M. & Cándano, L.

- 2023 Economic growth, tourism, and economic policy uncertainty in the main tourist destinations (1998-2018). *Econoquantum*, 21(1), 71-86. <https://doi.org/10.18381/eq.v21i1.7315>

Jordan, P.

- 2012 *Global report on food tourism. AM Reports: Volume 4*. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284414819>

Mendoza, M. & López, A.

- 2024 Alcances e importancia de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico y análisis para micro y pequeños negocios

gastronómicos. *Región y Sociedad*, 36, e1845. <https://doi.org/10.22198/rys2024/36/1845>

Menoya, S., Gómez, G., Pérez, I. & Cándado, L.

- 2017 Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de La Dirección*, 11(1), 172-204. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000100011

Morillo, M.

- 2005 Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 53-70.

Naranjo, M. & Martínez, M.

- 2022 La oferta turística: precisiones teóricas para su análisis. *Encuentros*, 16, 406-422. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6917147>

Padilla, M., Lascano, L. & Jiménez, W.

- 2018 La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes. *Revista Publicando*, 5(15), 308-325. <https://core.ac.uk/download/pdf/236643847.pdf>

Pantoja, M. A., López, M. & Marulanda, C. E.

- 2024 Innovación, tecnologías y barreras en el sector turístico del norte de Caldas, Colombia. *Ingeniería y Competitividad*, 26(2). <https://doi.org/10.25100/iyc.v26i2.13695>

bibliografía

- Pérez, M. & Flores, M.**
2019 Madurez de la MIPYME de servicios turísticos de Tecozautla, Hidalgo, México. *Mercados y Negocios*, 41, 63-84. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i41.7388>
- Porter, M.**
1985 *The value chain and competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Quan, S. & Wang, N.**
2004 Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25(3), 297-305. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00130-4)
- Quintero, J. & Sánchez, J.**
2006 La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389
- Salazar, D. & Osorio, M.**
2024 The influence of personality and desires on motivation for selecting tourist destinations. *Mercados y Negocios*, (53), 51-80. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571878906004/html/#:~:text=The%20results%20revealed%20that%20potential,influence%20tourism%20needs%20and%20offerings.>
- Sales, F., De Azevedo, M., Alencar, S., Reboucas, S. & Oliveira, E.**
2012 ¿Prefieren los turistas hospedarse en hoteles cuyos restaurantes adoptan prácticas de sustentabilidad? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(5), 1159-1173.
- Sánchez, J. & García, M.**
2007 Las cadenas productivas y el cluster turístico, factores dinamizadores del desarrollo local. Una aproximación a la realidad del municipio Yaguajay. *Economía y Desarrollo*, 142(2), 172-194.
- Santos, V., Araújo, W. & Vasconcelos, Y.**
2012 Proceso de internacionalización de servicios. Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 1035-1049. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724056013>
- Segurado, F., Silva, F. & Simões, J.**
2024 Turismo e eventos de cultura pop japonesa: impactes e sinergias interculturais. *Finisterra*, 59(126), 1-16. <https://doi.org/10.18055/Finis33348>
- Sharma, A. & Christie, I. T.**
Performance assessment using value-chain analysis in Mozambique. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 282-299. <https://doi.org/10.1108/09596111011035918>
- Shpak, N., Muzychenko-Kozlovskaya, O., Gvozdz, M. & Sroka, W.**
2021 Simulation of the influence of external factors on the level of use of the regional tourism potential: a practical aspect. *Administrative Sciences*, 11(3), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci11030085>
- Srivihok, A. & Intrapairot, A.**
Enhanced classification performances of travel and tourism competitiveness model

bibliografía

with feature selection. *Advanced Science Letters*, 21(10), 3170-3174. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6530>

Tugcu, C. T.

- 2014 Tourism and economic growth nexus revisited: a panel causality analysis for the case of the Mediterranean Region. *Tourism Management*, 42, 207-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.007>

Vargo, S. L. & Lusch, R. F.

- 2016 Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Yoon, B., Chung, Y. & Jun, K.

- 2020 Restaurant industry practices to promote healthy sustainable eating: a content analysis of restaurant websites using the value chain approach. *Sustainability*, 12(17), 7127. <https://doi.org/10.3390/su12177127>
Department of Social Psychiatry, University of Hamburg.