

Efectividad del plan de negocio para el fortalecimiento del sector gastronómico en Bahía de Caráquez

Effectiveness of the business plan for strengthening the gastronomic sector in Bahía de Caráquez

Autores: Villacis Carranza Carla Lisbeth

 <https://orcid.org/0009-0007-5696-8554>

Extensión Sucre de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

Frank Ángel Lemoine Quintero

 <https://orcid.org/0000-0001-8885-8498>

Extensión Sucre de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

Ricardo Chica Cepeda

 <https://orcid.org/0000-0002-5498-2180>

Extensión Sucre de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

Autor para la correspondencia: frank.lemoine@uleam.edu.ec

Líneas de publicación: Administración, Turismo, Marketing, diseño, tecnología y comunicación
Innovación Tecnológica

Fecha de recepción: 27 de agosto 2025

Fecha De aceptación: 10 de enero 2026

Artículo revisado por doble pares ciego

Resumen

El presente estudio analiza la efectividad de los planes de negocio en el sector gastronómico de la parroquia Bahía de Caráquez, con el objetivo de identificar los factores que inciden en su desarrollo y ejecución. La investigación es importante debido a la necesidad de fortalecer la gestión empresarial en un sector clave para la economía local. Se aplicó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos mediante la observación directa y cuantitativa a través de escalas de valoración, lo que permitió obtener una visión integral del fenómeno. El método analítico descriptivo facilitó el examen detallado de la realidad observada y la interpretación de los datos recolectados en su contexto. Se utilizaron tres instrumentos principales: la técnica de observación, que reveló debilidades en bioseguridad, tecnología y posicionamiento de marca; el análisis PESTEL, que destacó como factores más influyentes el entorno social y la incertidumbre económica; y el Customer Journey Map, que identificó deficiencias en la atención inicial, ambientación y formas de pago. Cada uno de estos instrumentos aportó una perspectiva distinta sobre la efectividad de los planes de negocio y permitió evidenciar tanto falencias estructurales como oportunidades de mejora. Como

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

conclusión, se resalta la urgente necesidad de profesionalizar la gestión de los restaurantes mediante la implementación de planes de negocio que integren estrategias de atención al cliente, digitalización de procesos, fortalecimiento de imagen de marca y adaptación al entorno externo, estas acciones son claves para lograr un posicionamiento sólido y sostenible en el sector gastronómico local.

Palabras clave: efectividad, planes de negocio, sector gastronómico, Bahía de Caráquez.

Abstract

The present study analyzes the effectiveness of business plans in the gastronomic sector of the Bahía de Caráquez parish, with the aim of identifying the factors that influence their development and execution. The research is important due to the need to strengthen business management in a key sector for the local economy. A mixed methodology was applied, combining qualitative approaches through direct observation and quantitative ones through rating scales, which allowed for a comprehensive view of the phenomenon. The descriptive analytical method facilitated the detailed examination of the observed reality and the interpretation of the collected data in its context. Three main instruments were used: the observation technique, which revealed weaknesses in biosafety, technology, and brand positioning; the PESTEL analysis, which highlighted the most influential factors as the social environment and economic uncertainty; and the Customer Journey Map, which identified deficiencies in initial attention, ambiance, and payment methods. Each of these instruments provided a different perspective on the effectiveness of the business plans and allowed for the identification of both structural shortcomings and opportunities for improvement. In conclusion, the urgent need to professionalize restaurant management through the implementation of business plans that integrate customer service strategies, process digitalization, brand image strengthening, and adaptation to the external environment is highlighted. These actions are key to achieving a solid and sustainable positioning in the local gastronomic sector.

Keywords: effectiveness, business plans, gastronomic sector, Bahía de Caráquez.

Introducción

Conocer la efectividad que tiene el Plan de Negocios en el sector gastronómico del Ecuador va a permitir que se identifiquen con exactitud los factores que impiden mejorar la competitividad y resiliencia, además de conocer la situación real que atraviesan los diferentes negocios referentes a las fortalezas y debilidades, de igual manera, proporcionar información

útil que permita a los emprendedores y autoridades de la ciudad ejecutar estrategias efectivas para no generar pérdidas, sino mantener un crecimiento constante, es decir, una buena planificación de negocios va a fortalecer la oferta gastronómica, lo que a su vez va a atraer más turistas y mejorar la reputación del cantón en general. (Macías et al.,2023)

Es importante esclarecer que, la actividad gastronómica en Ecuador varía dependiendo de la provincia, debido a que, cada una tiene una característica y peculiaridad, sin embargo, en aspectos generales el sector de restaurantes creció un 29% en el primer trimestre entre 2023 y 2024. Afirmaciones de Iñiguez-Sánchez et al,(2024) exponen que además con ayuda de programas realizados por establecimientos públicos se ha logrado impulsar este tipo de negocios para que brinden experiencias culinarias innovadoras y las personas puedan capacitarse en técnicas modernas, a partir de esto, Villalva et al,(2025) anuncian que el sector gastronómico en los últimos años ha demostrado ser resiliente y adaptable, porque ha logrado mantenerse a pesar de las dificultades y con el transcurso del tiempo la comida ecuatoriana se ha ido posicionando a nivel internacional. (RNE, 2024)

Por ende, Bahía de Caráquez es una ciudad ubicada en la provincia de Manabí en las costas Ecuatoriana, la cual es reconocida a nivel nacional e internacional por su variedad gastronómica que se caracteriza por sabores ancestrales y sazón inigualable y deliciosa, a partir de esto, (MINTUR, 2024), menciona que a la sazón manabita se le adjudicó el título de Región Mundial de Gastronomía 2026, este reconocimiento fue otorgado por el Instituto de Gastronomía, Cultura, Arte y Turismo (IGCAT), demostrando que la gastronomía ecuatoriana tiene un alto potencial que debe ser apoyado para fortalecerla y que tenga mayor alcance a nivel global, esto para aportar en la economía del país con el incremento de visitas turísticas, tomando en cuenta la preservación de los recursos naturales donde la identidad cultural tiene un prestigio y reconocimiento a nivel de país. (Torres et al.,2018)

El sector gastronómico de Bahía de Caráquez se caracteriza por ofrecer una experiencia culinaria auténtica, por ende, varios establecimientos están obligados a promocionar el servicio basándose en la identidad que ya se ha construido y permite diferenciarse del resto de provincias, especialmente de la región Costa (Calderón et al.,2023). Existen algunos locales que ofrecen platos típicos en lo que destaca la sazón y tienen precios accesibles, no obstante, se considera que la infraestructura no es la más adecuada ni cómoda para los consumidores, asimismo, se realizan eventos, los cuales tienen como propósito potenciar la riqueza de los cantones de Manabí referente a lo culinario en el que se evidencie la tradición y diversidad

que poseen. (Mendoza et al., 2021)

De acuerdo a lo planteado por, Zambrano et al.(2023) mencionan que el consumo de alimentos al ser de carácter masivo, las industrias que se dedican a esta actividad tienen gran relevancia en la producción y desempeño de la economía nacional, por lo que, los negocios que deciden dedicarse a esto tienen una gran responsabilidad para ofrecer un servicio de calidad y asegurar que las actividades se desenvuelvan considerando las normas de sostenibilidad, debido a que, la gastronomía manabita se identifica por usar productos locales y orgánicos, por ende, se deben aplicar buenas prácticas para preservar el entorno, la tradición y la nutrición, asimismo, los emprendimientos de Bahía de Caráquez se apoyan mutuamente para resurgir a pesar de las adversidades que se han presentado y esto permite aumentar la oferta gastronómica y contribuir al sector turístico. (Alvarado & Zambrano, 2023)

El sector gastronómico es considerado una de las áreas de servicios más importantes, la cual contribuye significativamente al desarrollo de la economía de diferentes países, sin embargo, Félix et al,(2021) menciona que para lograr potencializar la gastronomía es importante utilizar diferentes estrategias de comercio que ayuden a atraer la atención de los clientes y satisfacer sus diferentes necesidades y deseos, por otra parte, los diferentes tipos de restaurantes también son una gran fuente de empleo, debido a que, crean nuevos puestos de trabajo y esto es útil para generar fuentes de ingresos, en virtud de esto, se comprueba la manera en la que influye el sector gastronómico para determinar el nivel económico a nivel local y mundial. (Guerrón et al., 2024)

Sin duda alguna, la gastronomía manabita ha sido catalogada como una de las mejores a nivel nacional, debido a que, refleja cultura y diversidad, se basa en la utilización de productos frescos especialmente los que son originarios del mar y el empleo de técnicas ancestrales, a partir de esto, tienen un sin número de platos emblemáticos que construyen la identidad de la provincia de Manabí, la cual se transmite de manera local e internacional, logrando una buena reputación, esto provoca que las personas se interesen y deseen visitar este lugar, lo cual representa una gran oportunidad para los restaurantes, porque no solamente deben basar sus ingresos de los consumidores locales, sino también de nacionales e internacionales. (Villacís & Chukwugozie, 2021,p.6)

En el año 2016, Bahía de Caráquez tuvo que enfrentar un imprevisto como lo fue el terremoto, el cual obligó a la mayoría de los negocios a desaparecer por los daños y pérdidas causadas, sin embargo, a pesar de esto, con el transcurso de los años y el apoyo de las

autoridades locales y nacionales los diferentes restaurantes han logrado tener una resiliencia considerable, aunque ya no con la misma acogida de años atrás antes del suceso, por otra parte, en el 2019 se registraron la apertura de 22 nuevos restaurantes, esto contribuyó al incremento de los ingresos turísticos en las diferentes fechas especialmente en feriados, de igual manera, entre el 2020 y 2021 los restaurantes empezaron a aplicar estrategias de comercio electrónico, debido a que, se vieron obligados a adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, esto consiguió que se mantengan y mejoren las ventas. (El Comercio, 2020)

En la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se realizan procesos relacionados con la gastronomía, sobre todo, porque esta carrera es ofertada en las diferentes extensiones y como parte de la planificación académica se encuentra colaborar con pequeños con pequeños restaurantes para adquirir experiencia y conocer las experiencias reales que se pueden presentar en este sector, a partir de esto, el principal objetivo de la ULEAM en la formación de profesionales de tecnología superior en gastronomía es crear personas innovadoras y creativas que sean competitivos en el sector turístico de forma transparente y sostenible. (ULEAM, 2020)

La extensión Sucre de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ha ido impulsando las diferentes carreras que oferta, entre estas la carrera de gastronomía para que los estudiantes puedan tener los recursos y espacios necesarios y adecuados para su preparación profesional, además Zambrano G. ,(2024) menciona que en este año la evaluación final de semestre para los estudiantes fue la denominada Nueva Cocina, la cual tiene como propósito crear un menú de degustación de alta cocina, mediante la utilización de ingredientes locales y técnicas culinarias novedosas, esto es para impulsar el valor de la región.

El sector gastronómico de la parroquia Bahía de Caráquez enfrenta varios desafíos, los cuales se relacionan con la falta de planificación estratégica, además la mayoría de micro y pequeñas empresas operan sin un plan de negocio definido, esto genera debilidades relacionadas con el posicionamiento, fidelización con los consumidores, diferenciación en el mercado y sostenibilidad financiera, por lo que, se generan barreras para garantizar un crecimiento competitivo de los negocios y reduce las oportunidades en el desarrollo económico, asimismo, la ausencia de un enfoque estructura impide el proceso de toma de decisiones acertadas y aprovechar el potencial turístico y gastronómico de la zona. (Macias & Moreira, 2023)

El objetivo general de la investigación es evaluar la efectividad de los planes de negocios implementados en el sector gastronómico de la parroquia Bahía de Caráquez, de esta manera,

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

se va a identificar su influencia en el posicionamiento y sostenibilidad en los negocios, por lo que, el primer objetivo específico es aplicar la técnica de observación directa en los restaurantes con el fin de diagnosticar la existencia, aplicación y coherencia de los elementos estratégicos. Como segundo objetivo específico, se va a aplicar la herramienta PESTEL para analizar los factores externos que influyen en la creación y ejecución de planes de negocio en el sector gastronómico.

Marco Teórico

Plan de Negocios

Si bien existen autores que definen el plan de negocios basado en un criterio en particular a su entorno empresarial es importante considerar de igual manera que este aporta a la toma de decisiones a desarrollar en función de cualquier actividad comercial o de servicio, aunque existen particularidades en los mismos que lo definen de acuerdo a su especificidad. Desde mi criterio muy personal el plan de negocio tiene dos momentos, uno cuando se diseñan a partir de una idea de negocios conocido como emprendimiento y un segundo momento para empresas legalmente constituida pero que estas se han creado bajo la concepción de un proyecto mas no con un plan de negocio.

De acuerdo a (Gilces & Méndez, 2019) alegan que el plan de negocio proporciona el estudio del negocio proveyendo un conjunto de proyecciones financieras que se centran en la expectativa y en la experiencia del negocio y sus contribuyentes. En cambio, Macías et al,(2023) se enfocan en el plan de negocio empresarial atribuyéndole a estos como un punto de partida al progreso a nivel de actividad, y especificando que tendrá la particularidad de desarrollar una herramienta en empresas legalmente constituida.

Otro aporte de definición a considerar en el presente estudio es el generado por (Lemoine-Quintero et al,(2023) donde exponen que estos deben de transformarse en una herramienta efectiva para asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos, evidenciando así una normativa que desde su contexto de construcción aporte a la estabilidad y durabilidad de los emprendimientos. Sin embargo, autores como (Carrero, 2024) enfatizan que los emprendimientos nacientes necesitan un modelo para la elaboración de un plan de negocio orientado a emprendedores, asumiendo así un motivo de fracaso de los emprendimientos al no tener una guía para la construcción de un plan de negocio.

Otros aportes, como los generados por (Cortés, 2020) ubican al plan de negocio como la herramienta que le permite a las organizaciones a trazar una ruta que le facilitará alcanzar sus

objetivos y metas propuestas, destacando la rentabilidad como un factor preponderante a la búsqueda de soluciones a corto plazo. Sin embargo, Lemoine et al.(2022) lo visualizan como una herramienta metodológica que admite una serie de técnicas del marketing que aportan a la construcción de este plan negocios con una efectividad de corto plazo.

Materiales y Métodos

La investigación por sus características y especificaciones se ha considerado sea mixta.

Dentro de su estructura investigativa tiene su carácter cualitativo, el cual permitió analizar e interpretar la realidad del sector gastronómico, tomando en cuenta una perspectiva contextual, ya que, se van a observar comportamientos, percepciones, condiciones operativas y prácticas estratégicas relacionadas con la existencia o ausencia de un plan de negocios en los restaurantes. Este método se va a aplicar mediante la técnica de observación directa y a través del análisis de los factores externos con la herramienta PESTEL, de modo que, se podrá identificar elementos claves en la gestión, por otra parte, el enfoque cuantitativo se va a implementar en el momento de transformar las observaciones en escalas de valoración del 1 a 5, esto facilitó el procesamiento de datos mediante promedios, sumatorias y clasificaciones, el cual fue otorgado por el grupo de expertos que asistió en el presente estudio conformado por tres estudiantes de la carrera de mercadotecnia, del noveno semestre de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a partir de esto, se van a establecer tendencias, identificar puntos débiles o fuertes y generar conclusiones objetivas referente al nivel de planificación que tienen los diferentes negocios, tal cual lo realizan autores como (Arroyo & Lemoine, 2023). El método de investigación será analítico – descriptivo, el cual facilitó caracterizar el estado actual de los negocios que pertenecen al sector gastronómico de la parroquia Bahía de Caráquez, de igual manera, se analizó de manera lógica y estructurada los factores que intervienen en la elaboración y efectividad de un plan de negocio. La aplicación se va a realizar en dos fases, la primera a través de la observación directa de campo para describir aspectos visibles y medibles del funcionamiento de los negocios, después se va a proceder a realizar el análisis PESTEL para identificar los factores que influyen en el desempeño estratégico del sector, todo esto con la intervención del grupo de expertos, de modo que, según Lemoine et al.(2023) el método analítico – descriptivo va a documentar la situación, explicar las causas, consecuencias y relaciones que existen entre los elementos observados y las condiciones del entorno.

Como instrumentos para alcanzar los objetivos de esta indagación, se va a aplicar tres

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

instrumentos, los cuales van a permitir obtener información relevante desde distintas perspectivas. La selección de estos instrumentos respondió a la necesidad de combinar enfoques cualitativos y cuantitativos que proporcionen una comprensión profunda y objetiva de la realidad que atraviesan los establecimientos gastronómicos de la zona. En la primera etapa se va a aplicar la técnica de observación directa diseñada exclusivamente para el presente estudio, la cual consintió identificar visualmente elementos clave en la estructura y operación de los negocios.

En la segunda etapa se va a utilizar la herramienta PESTEL, que facilita el análisis del entorno externo y cómo este influye en la planificación empresarial. Finalmente, en la tercera etapa se incorporó una estrategia de *Trade marketing* basada en el *Customer Journey Map*, enfocada en entender la experiencia del cliente desde su ingreso hasta la salida local, por lo que, estos instrumentos ofrecen una visión integral de los factores internos y externos que afectan la creación, ejecución y efectividad de un plan de negocio en el contexto gastronómico local.

Etapas 1: Técnica de observación

Se va a aplicar una guía de observación, la cual está diseñada para evaluar la presencia, ausencia o nivel de desarrollo de un plan de negocios en ciertos restaurantes de Bahía de Caráquez, este instrumento va a incluir criterios como imagen de marca, bioseguridad, tecnología, gestión operativa, infraestructura, atención al cliente, cumplimiento legal, entre otros, cada uno de estos factores van a ser calificados en una escala en la que 1 es muy malo, 2 malo, 3 ni bueno ni malo, 4 bueno, 5 muy bueno, de esta manera, se van a convertir los datos cualitativos en cuantitativos, además la observación será analizada por un grupo de tres estudiantes expertos, los cuales van a visitar los negocios para recolectar los datos, esta información va a ser organizada y promediada, esto para posteriormente identificar fortalezas y debilidades comunes del sector.

Etapas 2: Análisis del entorno externo (PESTEL)

La segunda etapa implica la utilización de la herramienta PESTEL, la cual es útil para analizar el contexto externo, el cual influye en la creación y ejecución de planes de negocio en los establecimientos gastronómicos, este instrumento consiste en una matriz estructurada, en la que se van a organizar los factores en seis categorías, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. La recolección de datos se realizará con ayuda de fuentes secundarias (INEC, GAD Sucre, Ministerio de Turismo, SRI). Posteriormente, se van a identificar cada uno de los factores y se van a valorar como oportunidades o amenazas,

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

además de clasificarlas según su nivel de impacto, el cual puede ser alto, medio o bajo.

Etapas 3: Mapa de ruta del cliente (*Customer Journey Map*)

Utilizar el instrumento de Mapa de ruta del cliente va a permitir visualizar el paso a paso de cómo es la experiencia del consumidor dentro del establecimiento, es decir, a partir que ingresa al local hasta que finaliza su consumo, esta herramienta de *Trade Marketing* identifica los momentos clave, puntos de fricción y oportunidades de mejora en la experiencia que atraviesan los clientes, esto es ideal para evaluar cómo se ejecuta el plan de negocios tomando en cuenta la perspectiva del cliente.

La ejecución de esta herramienta se va a realizar en cuatro pasos, el primero la identificación de puntos de contacto, van a intervenir la entrada al negocio, recepción, revisión del menú, tiempo de espera, consumo, pago, postventa, el segundo paso es la recolección de datos, el tercer paso es el registro del viaje del cliente para conocer las fortalezas y frustraciones, finalmente se va a analizar si el servicio y atención que recibe el cliente están alineados con los objetivos de un plan de negocios bien ejecutado.

La población objeto estudio de la presente investigación se va a realizar en la provincia de Manabí – Ecuador, específicamente en la parroquia Bahía de Caráquez, en la que se contabiliza aproximadamente 15 negocios que pertenecen al sector gastronómico, en los que cada uno se caracteriza por ofrecer un tipo de platillos en específico, especialmente los que son elaborados con base a ingredientes locales y manteniendo la tradición manabita, a partir, de esto, se va a considerar una muestra por conveniencia de 5 restaurantes, en los cuales se incluye a Puerto Amistad, El muelle uno – Parillada & bar on the Malecon, H Sport Café Bar, D'Camaron y Resto Mar.

Resultados

La técnica de observación tuvo como objetivo evaluar la existencia, aplicación o ausencia de planes de negocio estructurados en los establecimientos del sector gastronómico de la parroquia Bahía de Caráquez, de modo que, se obtuvo información concreta y verificable respecto a distintos aspectos, los cuales se muestran en la Tabla n°1, juntos con los resultados respectivos otorgados por el grupo de expertos, el cual está conformado por tres estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Sucre.

Los resultados que se reflejaron en la técnica de observación evidencian que los puntos fuertes de los negocios que pertenecen al sector gastronómico de la parroquia Bahía de

Caráquez, tienen como puntos fuertes los aspectos visuales externos y el confort del entorno

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

físico (58%), debido a que, restaurantes como D'Çamaron y Resto Mar tienen una fachada atractiva, bien conservada y alineada con su identidad, asimismo, su identidad de marca (50%) es buena y esto favorece el reconocimiento y posicionamiento en el mercado local, aunque no todos los negocios la poseen, las redes sociales (46%) también son un punto fuerte, especialmente en H Sport Café Bar, D'Çamaron y Resto Mar, porque mantienen una presencia digital en Facebook e Instagram.

Los puntos débiles de los restaurantes son principalmente en la tecnología (40%) y bioseguridad (38%), debido a que, no se observan recursos como cajas registradoras señaléticas de seguridad, también en los indicadores financieros se observa una gran debilidad en el conocimiento y aplicación de las herramientas financieras, las cuales son importantes dentro de un plan de negocios, la contribución al SRI y el plan de riesgo son otras debilidades que afectan en la legalidad, sostenibilidad y espacios seguros en los negocios, por último, el diseño interior en la mayoría de los locales no cumple con los requisitos básicos, por lo que, se observa que los restaurantes presentan deficiencias en el orden, armonía del espacio y técnicas de exhibición de productos, tal y como se muestra en la tabla 1.



Tabla 1.

Matriz de técnica de observación

Parámetros	Detalle	Puerto Amistad	El muelle uno – Parillada & bar on the Malecon	H Sport Café Bar	D´Cameron	Resto Mar	TOTAL
Diseño exterior	Colores, limpieza, relación con la marca.	1.0	1.0	3.3	4.3	4.3	14.0
Diseño interior	Armonía, conservación, identidad de marca.	1.0	1.0	2.3	3.3	2.3	10.0
Imagen de marca	Logo, slogan, uniformes.	1.0	1.0	2.7	3.7	3.7	12.0
Tecnología	Uso de caja registradora, sistemas, wifi, alarmas.	1.0	1.0	2.0	3.3	2.3	9.7
Áreas de venta y exhibición	Merchandising.	1.0	1.0	2.3	3.3	2.3	10.0
Elementos de bioseguridad	Gel, mascarillas, higiene, señalética.	1.0	1.0	1.7	2.7	2.0	8.3
Ambiente y confort	Iluminación, espacios, estética.	1.0	1.0	3.3	4.0	3.3	12.7

Redes sociales	Facebook, Instagram, WhatsApp, página web.	1.0	1.0	2.7	3.7	2.7	11.0
Contribución SRI	RUC visible y actualizado, facturación electrónica o física, precios con IVA.	1.0	1.0	2.3	3.3	2.3	10.0
Riesgo	Instalaciones seguras, manipulación de alimentos, ausencia de protocolos en casos de emergencia.	1.0	1.3	2.7	2.7	2.3	10.0
Plan de contingencia	Generador eléctrico, botiquín de primeros auxilios, extintores, evidencias de acciones preventivas.	1.0	1.0	2.7	4.0	2.7	11.3
Indicadores financieros	VAN	1.0	1.3	1.7	1.3	1.7	7.0
	ROI	1.0	1.3	2.3	2.3	2.3	9.3
	TIR	1.0	1.3	1.7	1.7	1.7	7.3
	Pnt. Equilibrio	1.3	1.7	2.3	2.0	2.3	9.7

Fuente: Elaboración del autores y grupo de experto



En la segunda etapa del estudio se aplicó la herramienta PESTEL, con el

propósito de identificar los factores del entorno externo que influyen en la formulación y efectividad de los planes de negocio en el sector gastronómico, además esta herramienta permitió analizar las variables políticas, económicas sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, y cada uno de los aspectos involucrados fue asignado un nivel de impacto, la recolección de los datos que se muestran en la Tabla n°2 se realizó a través de fuentes secundarias y observaciones directas, facilitando la comprensión integral de los negocios seleccionados.

Tabla 2.

Matriz PESTEL

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Nuevas autoridades seleccionadas en el GAD Sucre que impulsen ordenanzas para formalizar negocios.		X		Positivo
	Cambios en normativas de permisos de funcionamiento para negocios de alimentos.	X			Negativo
	Falta de incentivos fiscales locales para pequeños emprendimientos.		X		Negativo
Económico	Aumento del costo de insumos por inflación.	X			Negativo
	Incremento en la demanda turística por campañas de reactivación económica en Bahía.		X		Positivo
	Limitado acceso a créditos productivos para el sector gastronómico.		X		Negativo
TecnológicoSocial	Cambios en los hábitos de consumo.		X		Positivo
	Disminución de mano de obra joven calificada en el sector.		X		Negativo
	Bajo nivel de adopción tecnológica en restaurantes locales (redes sociales, apps de servicio a domicilio).	X			Negativo



Ambiental	Acceso creciente a herramientas de marketing digital y plataformas de reservaciones en línea.		X	Positivo
	Aumento de regulaciones acerca del uso de plástico y gestión de residuos.	X	X	Negativo
	Oportunidades de posicionar marcas eco-friendly usando productos biodegradables y estrategias sostenibles.	X		Positivo
	Fiscalización del SRI a negocios sin RUC ni buenas prácticas sanitarias.	X		Negativo
Legal	Exigencias para cumplir con permisos municipales, sanitarios y certificaciones para operar formalmente.		X	Negativo

Fuente: Elaboración de los autores.

En los resultados de la matriz PESTEL se observan los principales factores del entorno que influyen en la creación y efectividad de planes de negocio en los establecimientos gastronómicos de la parroquia Bahía de Caráquez, como se observa en la tabla n°2 existen variables que pueden actuar de forma positiva o negativa durante la planificación, operación y competitividad de los restaurantes, a partir de esto, se evidencia como puntos fuertes a nuevas a los factores políticos (63%) como autoridades que fomenten el sector gastronómico, el incremento de la demanda turística y aspectos sociales (70%) como el cambio de los hábitos de consumo es un oportunidad para diversificar la oferta.

El acceso a herramientas digitales para mejorar la visibilidad de los negocios y aplicar estrategias sostenibles como factor diferenciador, por otra parte, entre los aspectos débiles se encuentran los cambios en las normativas de permisos de funcionamiento y los factores económicos (55%) como la falta de acceso a créditos productivos que impide invertir en infraestructura, personal y tecnología, bajo nivel de adopción tecnológica, nuevas regulaciones ambientales y exigencias legales, las cuales son complejas y poco accesibles para muchos emprendimientos que no cuentan con una asesoría adecuada.

Considerando los resultados obtenidos en las dos etapas anteriores se procedió a realizar la etapa tres que se trata de una herramienta vinculada al *Trade de marketing*, que es el Mapa de ruta del cliente (*Customer Journey Map*), la cual va a permitir analizar la



experiencia del consumidor dentro de los diferentes restaurantes, esta

herramienta fue seleccionada por la capacidad que tienen para representar de forma estructurada y visual cada uno de los elementos que atraviesa el cliente hasta finalizar su consumo, los pasos tomados en cuenta se muestran en la tabla n°3 y fueron evaluados por el grupo de expertos.

Tabla 3

Matriz del Mapa de ruta del cliente

Etapas del recorrido	Resto Mar	D'Camaron	Sport Café Bar	H Muelle uno – Parillada & bar on the Malecon	Puerto Amistad
Ingreso local	Muy bien señalado y ambientado 😊	Personal atento 😊	Recepción adecuada 😊	Poco visible 😞	Poco señalado 😞
Atención inicial	Excelente bienvenida 😊	Muy personalizada 😊	Cordial 😊	Desorganizada 😞	Lenta 😞
Revisión del menú	Menú digital y físico 😊	Buen diseño 😊	Opciones variadas 😊	Sin presentación clara 😞	Poca variedad 😞
Toma de pedido	Muy eficiente y amable 😊	Ágil y precisa 😊	Correcta 😊	Demorada 😞	Sin Protocolo 😞
Tiempo de espera	Muy rápido 😊	Puntual 😊	Aceptable 😊	Algo tardado 😞	Muy largo 😞
Presentación del plato	Excelente presentación visual 😊	Bien decorado 😊	Atractiva 😊	Sin estética 😞	Poco cuidado 😞
Calidad del producto	Alta calidad gastronómica 😊	Muy sabroso 😊	Aceptable 😊	Sabor común 😞	Irregular 😞
Ambiente general	Ambiente moderno y relajado 😊	Estética agradable 😊	Cómodo 😊	Poco iluminado 😞	Ruidoso y básico 😞
Pago y cierre	Rápido y con factura electrónica 😊	Factura y varias opciones 😊	Con TPV 😊	Sin factura 😞	Solo efectivo 😞

Fuente: elaborado por los autores

😞 Regular – Puede mejorar

😞 Deficiente

😊 Bueno – aceptable

😊 Excelente

Los resultados obtenidos en la tabla n°3 referente al Mapa de ruta del cliente permite determinar que Resto Mar es el restaurante que destaca al ofrecer una mejor experiencia al consumidor en todas las etapas, por lo que, se observa que tiene una clara alineación con un plan de negocio estructurado, asimismo, D'Camaron también tiene resultados



positivos, sobre todo en la atención (73%), presentación y calidad del producto (86%), por otra parte, Puerto Amistad y El Muelle Uno presentan deficiencias en la mayoría de los puntos de contacto, por ende, es necesario que se realice una gestión práctica en la experiencia del cliente, por último, H Sport Café Bar, mantiene un nivel intermediario, de modo que, tiene oportunidades para mejorar y enfocar especialmente sus esfuerzos en la ambientación y tiempo de espera. Finalmente, modernizar el sistema de cobro incorporando métodos de pago electrónicos como datafonos y códigos QR, facilitando así la experiencia del cliente y fortaleciendo la formalidad del negocio.

Discusión

La investigación realizada por Lemoine et al.,(2021) determina que la creación de un plan de negocios desde los inicios de una empresa es importante para garantizar un crecimiento sostenible, sobre todo, en la zona rural del cantón San Vicente, el cual es el sector en el que los autores realizaron el estudio y observaron que, debido a las características geográficas, económicas y sociales es viable que las empresas utilicen tecnologías sustentables para desarrollar nuevos proyectos que los diferencien de la competencia, en este caso, se mencionó como alternativa crear una constructora que se especialice en mantener un enfoque ecológico y patrimonial, el cual se genera con la intención de una persona para tener independencia laboral y al mismo tiempo preserva el ambiente y rescatar la identidad cultural que permitan reducir los índices del impacto ambiental que se ha generado con el transcurso de los años, a partir de esto, es necesario que las compañías se adapten a la situación económica del lugar y pueda satisfacer las necesidades sociales de manera ética a través de los principios de estética y función de la arquitectura.

La creación de emprendimientos tiene impacto positivo y ha generado un significativo crecimiento económico a nivel de actividad, sin embargo, Lemoine et al.(2022) mencionan que la mayoría de empresas tienen poca innovación a diferencia de los emprendedores que pueden ser capaces de transformar el contexto social, a pesar de tener ingresos bajos que principalmente se caracterizan por tener una productividad reducida, autoempleo de subsistencia y economía dinámicas, a partir de esto, es importante reconocer que impulsar los emprendimientos es una excelente alternativa para mejorar la situación local e incluso nacional, además un plan de negocios eficiente



que mantenga sus especificaciones y características desde la concepción de

los emprendimientos va a permitir se alcancen los objetivos en mejor tiempo, asimismo, este plan va a evitar que los emprendimientos no tengan la capacidad de responder a las exigencias del marketing y su constante evolución, de igual manera, impedir que se sigan manejando deficiencias en el análisis económico financiero, el cual permite posicionar a las grandes y medianas empresas a nivel local, regional o nacional.

En el sector gastronómico se identifican las deficiencias de manera más rápida, de igual manera, un pequeño error o el dar una mala experiencia a solamente un cliente puede causar un impacto negativo y difícil de reponer, por lo que, Mayorga,(2025) realizó una investigación de un restaurante ubicado cerca de la Universidad Técnica de Ambato y logró identificar que la rapidez y precisión en la entrega de la comida juega un papel fundamental en el momento que las personas deciden escoger algún establecimiento gastronómico, de igual manera, para ofrecer una mejor experiencia es fundamental optimizar los procesos logísticos e invertir en tecnología avanzada, para mantener un mejor control en el seguimiento de las ventas, de esta manera, no solamente se va a garantizar una mayor satisfacción, sino que también un servicio más eficiente, lo que podría tener como resultado una mayor lealtad con los clientes.

Conclusiones

La mayoría de los establecimientos gastronómicos de la parroquia Bahía de Caráquez carecen de un plan de negocio formalmente establecido, lo cual se refleja en debilidades en aspectos clave como la bioseguridad, la tecnología, la imagen de marca y el uso de herramientas digitales, esta falta de planificación limita el posicionamiento estratégico de los negocios y afecta su competitividad en un entorno cada vez más exigente.

Los factores sociales y políticos tienen un impacto significativo en la operatividad de los restaurantes, especialmente en lo relacionado con la demanda local y las regulaciones, sin embargo, factores como la incertidumbre económica y las limitaciones tecnológicas representan amenazas constantes, por lo que, se requiere una mayor capacidad de adaptación por parte de los propietarios para aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar sus riesgos.

A pesar de las carencias internas, el Customer Journey Map revela que la experiencia del cliente puede convertirse en una ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente, de modo que, estrategias enfocadas en optimizar la atención, ambientar el local con



coherencia visual y facilitar los procesos de pago pueden fortalecer la

fidelización y mejorar la percepción del consumidor, contribuyendo de manera directa al cumplimiento de los objetivos de un plan de negocio efectivo.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, J., & Zambrano, J. (2023). Tradición y nutrición: análisis de la gastronomía manabita y su impacto en la salud y la identidad cultural. *Journal of Food Science and Gastronomy*, 1(2), 25-29.
doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13994886>
- Arroyo, E., & Lemoine, F. (2023). Estrategias de marketing digital para posicionar la marca ciudad Bahía de Caráquez, Cantón Sucre . *Brazilian Journal of Business*, 5(3), 1495–1509. doi:<https://doi.org/10.34140/bjbv5n3-005>
- Calderón, J., Pérez, L., & Hernández, R. (2023). Satisfacción laboral en el sector gastronómico: Caso destinos turísticos de Manabí, Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1139-1157. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.14>
- Carrero, J. G. (2024). Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. *Revista Tiempo de Gestión* , 19(35). Obtenido de <https://revista.uader.edu.ar/index.php/tg/article/view/238>
- Cortés, J. G. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercado y Negocios*, 21(42). doi:<https://doi.org/10.32870/myn.v1i42>
- El Comercio. (2020). *Bahía de Caráquez recobra su vigor comercial y turístico*. Obtenido de http://elcomercio.com/actualidad/ecuador/bahia-caraquez-turismo-comercio-infraestructura.html?utm_source=chatgpt.com
- Félix, Á. G., Vera, D. A., & Cevallos, J. K. (2021). Caracterización de corredores gastronómicos como elementos turísticos potenciales en zonas rurales. Caso de estudio: la zona central de Manabí-Ecuador. *Siembra*, 8(2).
doi:<https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/SIEMBRA/article/view/2908/3772>
- Gilces, K., & Méndez, S. (2019). Aproximación Teórica a la Elaboración de un Plan de Negocio. *Revista De Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 1(2). Obtenido de <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/v1.n2.a2>



Guerrón, L., Cueva, J., & Sumba, N. (02 de diciembre de 2024). Marketing de experiencias y su relación con la decisión de compra de los consumidores sector gastronómico. *Economía y Negocios*, 15(2).
doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v15i2.1300>

Íñiguez-Sánchez, M., Farfán-Pacheco, K., & Espinoza-Figueroa, F. (2024). El panorama de la investigación gastronómica en Ecuador: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista De Gastronomía y Cocina*, 3(2).
doi:<https://doi.org/10.70221/rgc.v3i2.65>

Lemoine, F. Á., Hernández, N. R., Castellanos, G. M., Delgado, Y. L., & Montesdeoca, M. G. (2022). *Plan de Negocio: Metodología de Diseño en Tiempo de Crisis*. INDTEC, C.A. Obtenido de
https://www.indteca.com/omp/index.php/Coleccion_Indtec/catalog/book/9

Lemoine, F., Bazurto, J., Martínez, M., Castellanos, G., Zamora, Y., & Carvajal, G. (2021). Plan de Negocios. En *Plan de Negocios siete pasos para triunfar* (págs. 56 - 94). Universitario .

Lemoine, F., Carvajal, G., Chávez, A., Bermeo, M., Párraga, S., & Vargas, R. (2022). Plan de negocios: estrategias existosas para la comercialización Caso ASOPROPESA. *Mawil* . doi:<https://doi.org/10.26820/978-9942-602-78-7>

Lemoine, F., Montesdeoca, M., & Hernández, N. (2023). Plan de negocio y emprendimientos: contribución al fortalecimiento comercial en el destino Sucre-San Vicente. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(3), 56-67.
doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.03.005>

Lemoine-Quintero, F., Montesdeoca-Calderón, M., & Hernández-Rodríguez, N. (2023). Plan de negocio y emprendimientos: contribución al fortalecimiento comercial en el destino Sucre-San Vicente. *Revista De Empresa Y Gobierno*.
doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.03.005>

Macías, M. Y., Reyes, L., & Castellano, G. M. (2023). El Plan de Negocios y su papel en la gestión empresarial. *Maestro y Sociedad*, 150–159. Obtenido de
<https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6291>

Macias, M., & Moreira, A. C. (2023). *Evolución de la gastronomía manabita a partir de la conquista española y su incidencia en tiempos de globalización*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/4463>

Mayorga, J. (2025). Plan de negocios de un restaurante. *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d9e2157a-ab14-4aa9-9694-2d1eb83e8033/content>



Mendoza , J., Gómez , C., & Álvarez , V. (2021). Las potencialidades de los restaurantes del Litoral ecuatoriano para desarrollar el turismo hastronómico. Caso Manta. *ULEAM Bahía Magazine* , 1(1). Obtenido de <https://revistas.uleam.edu.ec/documentosbahia/LAS%20POTENCIALIDADES%20DE%20LOS%20RESTAURANTES%20DEL%20LITORAL%20ECUATORIANO.pdf>

MINTUR. (2024). *El Nuevo Ecuador*. Manabí fue designada como Región Mundial de Gastronomía por el IGCAT. <https://igcat.org/es/manabi-premiada-oficialmente-como-region-mundial-de-la-gastronomia-2026/>

RNE. Registro Nacional de Emprendimientos. (2024). *Métricas Universidad Ecotec*. Obtenido de https://metricas.ecotec.edu.ec/archivos/noticias-metricas/crecimiento-de-emprendimientos-en-ecuador-enfoque-sectorial-del-primer-trimestre-2023-y-2024?utm_source=chatgpt.com

Torres, F., Romero, J., & Viteri. (2018). Diversidad gastronómica y su aporte a la identidad cultural. *Revista de Comunicación de la SEECI*(44), 1-13. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5235/523556567001/html/>

ULEAM. (2020). *Carreras Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*. Obtenido de <https://carreras.uleam.edu.ec/unitev/gastronomia/>

Villacís, L. M., & Chukwugozie, C. (2021,p.6). Promocionar la gastronomía manabita con productos tradicionales para potenciar lo autoctono. *Centrosur Agraria*. doi:<https://doi.org/10.37959/cs.v1i7.85>

Villalva, M., Herrera-Egüez, C., Villalva, S., & Guevara, F. (2025). Análisis del impacto cultural, económico y ético de la Gastronomía de vanguardia en Ecuador. *Revista De Gastronomía Y Cocina*, 4(1). doi:<https://doi.org/10.70221/rgc.v4i1.75>

Zambrano , E., Bravo , V., & García , M. (2023). La oferta gastronómica de restaurantes de la avenida César Ruperti en Leónidas Plaza a partir del 16 A. *ULEAM Bahía Magazine*, 4(7). Obtenido de https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/393/493

Zambrano, G. (2024). *ULEAM SUCRE: ECOS DE LA CARRERA DE GASTRONOMÍA*. Obtenido de <https://www.uleam.edu.ec/uleam-sucres-de-la-carrera-de-gastronomia/>