

Business Model Canvas para restaurantes de gastronomía tradicional: evidencia comparativa en el sur del Ecuador

Business Model Canvas for Traditional Gastronomy Restaurants: Comparative Evidence in Southern Ecuador

Pamela Elizabeth Pasato Gualpa¹, Fredy Javier Landy Hurtado¹, Alex Mauricio Granda Endara¹

¹Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador. Quito, Ecuador

¹Pamela Elizabeth Pasato Gualpa

p.pasato@istcge.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-7001-4654>

¹Fredy Javier Landy Hurtado

f.landy@istcge.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5571-5025>

¹Alex Mauricio Granda Endara

a.granda@istcge.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-6026-1985>

Correspondencia: p.pasato@istcge.edu.ec

Recibido: 27/02/2026

Aceptado: 10/05/2026

Publicado: 11/06/2026

Resumen

Objetivo: Analizar la relación entre el nivel de formalización del modelo de negocio, la implementación de prácticas sostenibles y la preservación de la identidad gastronómica en restaurantes de gastronomía tradicional del sur del Ecuador, considerando la relevancia de estos establecimientos como espacios de conservación cultural y dinamización económica local. **Metodología:** Se desarrolló un estudio con enfoque metodológico mixto, alcance descriptivo-comparativo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por tres restaurantes seleccionados mediante muestreo intencional. La información se recopiló a través de una encuesta estructurada con escala tipo Likert, complementada con observación directa, y se analizó mediante estadística descriptiva y triangulación de datos. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que los

establecimientos con mayor nivel de formalización administrativa presentaron mejores prácticas de planificación y gestión orientadas a la sostenibilidad. Asimismo, el uso de insumos locales y la preservación de recetas tradicionales se identificaron como elementos constantes en todos los casos estudiados, independientemente del grado de formalización organizacional. **Conclusiones:** Se concluyó que la formalización del modelo de negocio contribuyó al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional sin afectar la identidad gastronómica tradicional. También se presentó un modelo de negocio sostenible basado en el Business Model Canvas, que puede ser utilizado en empresas similares y servir como guía para futuras investigaciones que busquen validar su uso en diferentes contextos gastronómicos.

Palabras clave: Business Model Canvas; identidad gastronómica; restaurantes tradicionales; sostenibilidad gastronómica.

Abstract

Objective: Analyze the relationship between the level of formalization of the business model, the implementation of sustainable practices, and the preservation of gastronomic identity in traditional cuisine restaurants in southern Ecuador, considering the relevance of these establishments as spaces for cultural conservation and local economic dynamization. **Methodology:** A study was conducted with a mixed methodological approach, descriptive-comparative scope, and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of three restaurants selected through intentional sampling. The information was collected through a structured survey with a Likert scale, complemented by direct observation, and analyzed using descriptive statistics and data triangulation. **Results:** The findings showed that establishments with a higher level of administrative formalization exhibited better planning and management practices oriented toward sustainability. Likewise, the use of local ingredients and the preservation of traditional recipes were identified as constant elements in all the cases studied, regardless of the degree of organizational formalization. **Conclusions:** It was concluded that the formalization of the business model contributed to strengthening organizational sustainability without affecting traditional gastronomic identity. A sustainable enterprise model using the Business Model Canvas was also presented, which can be used in similar companies and serve as a guide for future research seeking to validate its use in different

gastronomic contexts.

Keywords: Business Model Canvas; gastronomic identity; traditional restaurants; gastronomic sustainability.

Introducción

La gastronomía tradicional constituye una expresión fundamental del patrimonio cultural inmaterial, al integrar conocimientos, prácticas culinarias y saberes transmitidos de generación en generación. En el ámbito internacional, la sostenibilidad en la gastronomía ha sido abordada como un elemento clave en la gestión de restaurantes y eventos turísticos, destacando la necesidad de integrar prácticas responsables en toda la cadena de valor, desde el uso de insumos hasta la experiencia del consumidor (Silva Zamora et al., 2022). Naal Espinosa et al. (2025) plantean que la identidad en los establecimientos gastronómicos enfocados en cocina tradicional, más allá de cumplir su función alimentaria, tiene el propósito de conservar la cultura, patrimonio, costumbres y tradiciones, lo que les permite dinamizar la economía local, destacándose en territorios donde la gastronomía se ha consolidado como eje estratégico de desarrollo.

Bajo este enfoque, Choez-Pesantes y Santos-Moreira (2023) indican que el valor de la cocina tradicional se ha fortalecido, dando como resultado modelos de negocio que están enfocados en la sostenibilidad, conectando de esta manera con la comunidad, lo que permite incentivar la preservación de la cultura, como también la adquisición de productos frescos y orgánicos. A partir de esta idea, Blanco Benítez et al. (2025) muestran que el trabajo mancomunado entre gastronomía y territorio ha permitido la consolidación de la cadena de valor local, dado que se han integrado factores tales como productivos, culturales y turísticos, favoreciendo a la cohesión social y el desarrollo económico. Por otro lado, existen desafíos para lograr consolidar una estructura organizacional sostenible por la presencia predominante de empresas informales o poco sistematizadas.

De acuerdo con De Niz Sedano y Nájera González (2023), la sostenibilidad es un paso fundamental en los negocios gastronómicos de acuerdo con las exigencias sociales, ambientales y económicas que están integradas a una producción y consumo responsable. En concordancia con lo anterior, Cáceres Charro (2023) manifiesta que añadir prácticas

sostenibles dentro de las empresas permitirá hacer la conexión para optar por la compra de insumos locales, trabajar en sistemas que permitan reducir los desperdicios y la optimización de uso de recursos. La aplicación de esta estrategia ha permitido obtener una eficiencia operativa y que los establecimientos sean más competitivos. En el marco de este análisis, Acevedo-Duque et al. (2023) sostienen que las prácticas antes expuestas no son eficientes si no existe una organización con estructura sólida que permita mantener un control desde su planificación, ejecución, evaluación sistemática, agregando además indicadores de desempeño (KPI).

Resulta relevante mencionar que más modelos de negocios emergen con un lineamiento estratégico, permitiendo desde sus inicios dar seguimiento a sus procesos, lo que les permite generar valor, innovarse, adaptarse a las dinámicas y exigencias del mercado (Henríquez-Ramírez et al., 2021). Mas, sin embargo, dentro de los establecimientos que mantienen una estructura de preservación de identidad cultural, se identifican desafíos de gestión y eficiencia administrativa (Henríquez-Ramírez et al., 2021).

Naal Espinosa et al. (2025) plantean que la identidad en los establecimientos gastronómicos que ofertan cocina tradicional, su diferenciador es la cultura alimentaria de la localidad, lo que fortalece el posicionamiento territorial y genera experiencias auténticas, además de estar conectado estrechamente con el turismo sostenible y la valorización del patrimonio cultural.

En Ecuador, la producción científica se ha concentrado en análisis descriptivos, estudios patrimoniales y revisiones teóricas, lo que evidencia una limitada aplicación de enfoques empíricos orientados a la gestión empresarial y la sostenibilidad en restaurantes de cocina tradicional (Duarte-Casar & Rojas-Le-Fort, 2024; Iñiguez-Sánchez, 2024). Por otra parte, es importante mencionar que existen investigaciones aplicadas al turismo gastronómico y desarrollo local; sin embargo, estas están enfocadas en aspectos socioculturales y territoriales, dejando por fuera los análisis de modelos de negocio y sostenibilidad organizacional en establecimientos gastronómicos tradicionales (Choez-Pesantes et al., 2023).

De lo mencionado anteriormente, se identifica una necesidad de investigar la relación entre modelo de negocio, sostenibilidad e identidad gastronómica; el enfoque principal es la interacción que determina la capacidad de adaptación y continuidad en el mercado. La

presente investigación se justifica por su aporte teórico, contribuyendo a la comprensión de los modelos de negocios sostenibles, como por su relevancia práctica al ofrecer orientaciones para la mejora organizacional en los establecimientos que ofertan gastronomía tradicional y que enfrentan procesos de transformación y adaptación.

De acuerdo con las premisas indicadas, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el nivel de formalización del modelo de negocio en la implementación de prácticas sostenibles y en la preservación de la identidad gastronómica en restaurantes tradicionales del sur del Ecuador? Para poder responder la pregunta de investigación, se han planteado subpreguntas que permitirán responder la pregunta principal: ¿Qué prácticas sostenibles son más frecuentes en los restaurantes tradicionales analizados? ¿Cuál es el rango de variación de la formalización de los modelos de negocio en los establecimientos estudiados? ¿De qué manera el uso de insumos locales y recetas tradicionales ayuda a preservar la identidad gastronómica? ¿Cómo se relaciona la formalización administrativa con la adopción de prácticas sostenibles? ¿De qué manera los establecimientos con diferentes niveles de gestión organizacional preservan su identidad gastronómica?

Basado en las preguntas de investigación planteadas anteriormente, el estudio analizará cómo el nivel de formalización de un modelo de negocio se conecta con la adopción de prácticas sostenibles y la defensa de la identidad gastronómica en los restaurantes estudiados. Por otra parte, se plantea una hipótesis: a mayor formalización del modelo de negocio del restaurante, mejor sostenibilidad de su gastronomía e irrompibilidad de la misma en comparación con el caso del modelo del negocio menos formalizado.

Metodología

Diseño de la investigación. Esta investigación se llevó a cabo con un enfoque mixto. Tiene un objetivo descriptivo-comparativo y se centra en el análisis cualitativo, aunque también incluye algunos datos cuantitativos. La dimensión cualitativa se sustentó en la observación directa y en el análisis contextual de las prácticas organizacionales de los restaurantes estudiados. Mientras que la dimensión cuantitativa se incorporó mediante una escala tipo Likert aplicada a los propietarios. El propósito fue ordenar, comparar y describir el nivel de formalización del modelo de negocio, la implementación de prácticas

sostenibles y la preservación de la identidad gastronómica (Minaverri, 2023).

Dado que los tres restaurantes específicamente seleccionados construyeron la muestra, las generalizaciones o inferencias estadísticas no eran aplicables, dada la ausencia de datos numéricos. Por lo tanto, los datos recopilados proporcionaron descripciones de los casos. En consecuencia, mediante la triangulación de datos de encuestas, observaciones y análisis de restaurantes, se elaboró una descripción de las distinciones y similitudes de los casos, dando como resultado una integración cualitativa-cuantitativa. Este enfoque facilita la identificación de patrones organizacionales y resulta pertinente en investigaciones orientadas a comprender la sostenibilidad en contextos empresariales específicos (Acosta-Prado et al., 2021).

Muestra. La investigación se llevó a cabo a través de un muestreo no probabilístico, específicamente intencional. Esta técnica es adecuada para estudios comparativos de casos donde se busca elegir unidades que tengan características específicas importantes para el fenómeno que se está investigando.

Por razones del carácter exploratorio y de análisis comparativo que reviste la propia investigación, no se hizo un cálculo estadístico del tamaño de la muestra, ya que la intencionalidad no se centraba en la obtención de inferencias para llegar a la población ni tampoco en generalizar los hallazgos que se produjeran a partir de ella en lo que respecta a los restaurantes de gastronomía tradicional en el Ecuador. En su lugar, el estudio eligió tres restaurantes como casos de interés, procedentes de los criterios que se definieron como los propios que debían tener casuística diferente para el proceso de comparación, en niveles de gestión organizacional diferentes.

Los criterios de selección fueron los siguientes: el contar con un mínimo de cinco años en el mercado; el reconocimiento a nivel local, la especialización en la gastronomía tradicional, el uso de recetas e ingredientes propios y representativos del territorio, y la apertura por parte de los informantes a participar dentro de la investigación.

Los propietarios o responsables de los restaurantes fueron el centro de la investigación, y fueron considerados informantes claves, como aquellas personas que cuentan con un conocimiento directo de la gestión operativa, administrativa y cultural de los restaurantes.

La elección de los tres casos fue de la mano de la lógica de comparación analítica entre

unidades con características comunes que buscan comparar similitudes y diferencias en la relación entre modelo de negocio, sostenibilidad e identidad gastronómica (ver tabla 1).

Tabla 1

Caracterización de los casos estudiados

Característica	Caso A	Caso B	Caso C
Tipo de gestión	Familiar	Familiar	Familiar
Años de funcionamiento	> 5 años	> 5 años	> 5 años
Nivel de formalización	Alto	Medio	Alto
Control financiero	Básico estructurado	Limitado	Estructurado
Estrategia comercial	Tradicional + digital	Tradicional	Digital + turística
Uso de insumos locales	Alto	Alto	Alto
Nivel de sostenibilidad	Medio	Bajo	Alto
Preservación cultural	Alta	Muy alta	Alta
Participación voluntaria	Sí	Sí	Sí

Nota. Los establecimientos fueron codificados como Caso A, Caso B y Caso C para preservar la confidencialidad de la información.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos. Para la recolección de la información se empleó como técnica principal la encuesta estructurada, complementada con observación directa, con el fin de contrastar los datos obtenidos.

Encuesta estructurada. Se aplicó una encuesta estructurada dirigida a los propietarios de los restaurantes, con el objetivo de recopilar información cuantificable sobre las variables del estudio:

1. Modelo de negocio
2. Sostenibilidad
3. Identidad gastronómica

El instrumento estuvo conformado por 16 ítems, organizados en tres dimensiones, y fue diseñado mediante una escala tipo Likert de cinco niveles:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Esta escala permitió medir el nivel de implementación y percepción de prácticas organizacionales en cada uno de los establecimientos.

El instrumento fue validado mediante el juicio de expertos. La investigación incluyó la colaboración de tres expertos en temas de gestión empresarial, de sostenibilidad y de metodología de investigación. Estos expertos valoraron la relevancia, la claridad y la consistencia de los ítems. Asimismo, se realizó una prueba piloto en un establecimiento de similar naturaleza al de las unidades de estudio, lo que permitió introducir mejoras y ajustes al instrumento de estudio antes de su aplicación final. Dado el carácter exploratorio-comparativo del estudio y el escaso número de casos analizados, no se realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, por lo que la consistencia del instrumento se apoyó en la validación del contenido y triangulación de la información obtenida mediante encuesta y observación directa.

Observación directa. De manera complementaria, se utilizó la técnica de observación directa no participante, con el propósito de verificar la información obtenida mediante la encuesta y registrar aspectos operativos y organizacionales de los establecimientos.

Se empleó una guía de observación estructurada que permitió recopilar información sobre:

- Funcionamiento operativo
- Uso de insumos
- Interacción con clientes
- Aplicación de prácticas sostenibles
- Manifestaciones de identidad gastronómica

Esta técnica permitió reforzar la validez de los datos mediante la comparación entre lo declarado y lo observado.

Procedimiento. El proceso de investigación se desarrolló en cinco etapas:

1. **Selección de casos:** reconocimiento de restaurantes que cumplen con los criterios y comunicación a los propietarios de restaurantes para solicitar su participación.
2. **Diseño y validación del instrumento:** creación de la encuesta, validación mediante juicio de expertos y realización de una prueba preliminar.

3. **Recogida de datos:** Administración de la encuesta y observaciones directas, a partir de dos visitas por turno para cada lugar, calculando una duración aproximada de dos horas en cada visita.
4. **Organización de la información:** registro y sistematización de los datos recopilados en matrices elaboradas en Microsoft Excel, clasificadas según las dimensiones del objeto de estudio.
5. **Análisis de datos:** uso de estadística descriptiva para el tratamiento de la información (frecuencias, promedios, porcentajes...), así como análisis comparativo entre los casos estudiados.

Análisis de datos. El análisis de los datos se realizó mediante una estrategia descriptiva-comparativa, acorde con el carácter exploratorio del estudio y el reducido número de casos analizados. Los datos de la encuesta se analizaron con estadísticas descriptivas, como porcentajes, frecuencias y promedios para escalas de tipo Likert, para evaluar los patrones y niveles del desarrollo de las dimensiones.

Dado que la muestra abarcaba tres restaurantes (basándose en un enfoque de muestreo seleccionado), el método de la investigación no fue hacer generalizaciones a toda una población, sino comprender y realizar comparaciones respecto a las instancias seleccionadas, por lo que no se emplearon estadísticas inferenciales ni pruebas de significancia.

De igual forma, los hallazgos derivados de las observaciones directas se incorporaron como evidencia de contrastación y contexto en los datos obtenidos, favoreciendo la triangulación metodológica de las fuentes de datos. Esa comparación de fuentes ayudó a identificar las similitudes y diferencias entre las organizaciones en cuanto a cómo formalizan su modelo de negocio, las prácticas sostenibles que utilizan y la identidad gastronómica que conservan.

Por último, los hallazgos fueron restituidos a través de tablas y representaciones gráficas comparativas, favoreciendo la lectura holística de los resultados y la determinación de patrones relevantes entre los casos.

Consideraciones éticas. La investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales, garantizando la participación voluntaria de los sujetos. Se aseguró la

confidencialidad de la información y el anonimato de los establecimientos mediante la codificación de los casos como Caso A, B y C. La información recopilada fue utilizada exclusivamente con fines académicos.

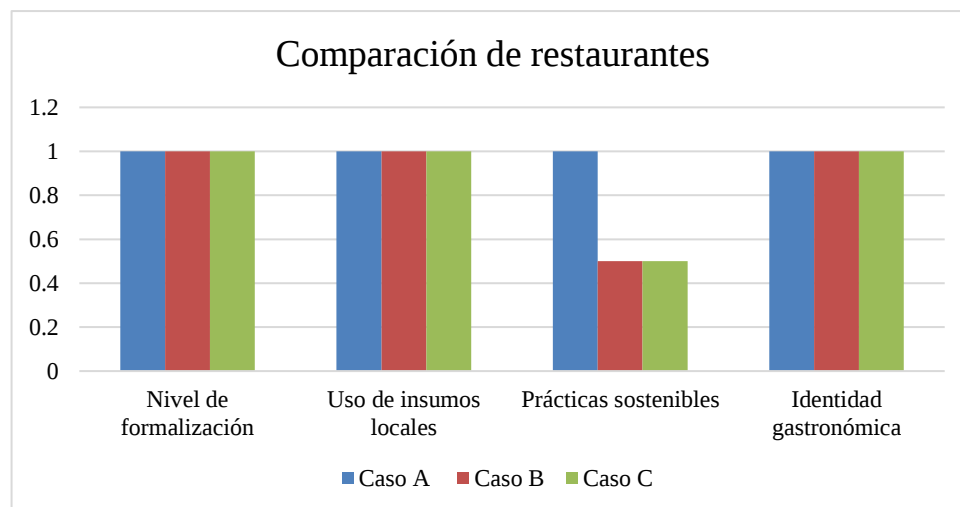
Resultados

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el nivel de formalización del modelo de negocio influye de manera directa en la implementación de prácticas sostenibles en restaurantes de gastronomía tradicional, lo cual responde a la pregunta de investigación planteada. En general, los resultados muestran que los lugares con mejor organización administrativa tienen un mejor rendimiento en sostenibilidad. Además, la identidad gastronómica se mantiene como un aspecto constante en todos los casos estudiados.

Comparación de variables clave entre los tres restaurantes. Para la interpretación de la Figura 1 se utilizó una codificación ordinal de las respuestas obtenidas mediante la encuesta estructurada, donde 0 representa “Nunca”, 0,5 “A veces” y 1 “Siempre”. Esta transformación tuvo como finalidad facilitar la comparación descriptiva entre los casos estudiados. Debido a que la escala es ordinal y hay pocas unidades estudiadas, los resultados deben verse como indicadores del comportamiento y no como medidas continuas que se puedan analizar de forma inferencial.

Figura 1

Comparación de variables clave entre los tres restaurantes



Nota. Escala ordinal: 0 = Nunca; 0,5 = A veces; 1 = Siempre. Los valores se presentan únicamente con fines descriptivos y comparativos.

Cáceres Charro (2023) plantea que la gestión administrativa influye al momento de implementar prácticas sostenibles, demostrando así la eficiencia organizacional. Por lo tanto, se confirma que los establecimientos de cocina tradicional presentan mejores estándares al momento de planificar, controlar y optimizar procesos.

El uso de insumos locales en los casos A, B y C indica una conexión con la comunidad, utilizando los mercados locales para obtener los productos frescos y orgánicos. Vire Bustamante (2024) indica que esta práctica manifiesta un sentido de pertenencia y cercanía con los proveedores locales, lo que permite mantener los sistemas gastronómicos tradicionales.

Perfil comparativo del modelo de negocio. La Figura 2 y Tabla 2 muestra que los tres lugares tienen cosas en común en la gestión administrativa, la sostenibilidad social y la identidad gastronómica, donde se observan buenos niveles en todos los casos. Los factores de diferenciación principales incluyen la propuesta de valor, la sostenibilidad ambiental y la innovación.

Figura 2

Perfil comparativo del modelo de negocio

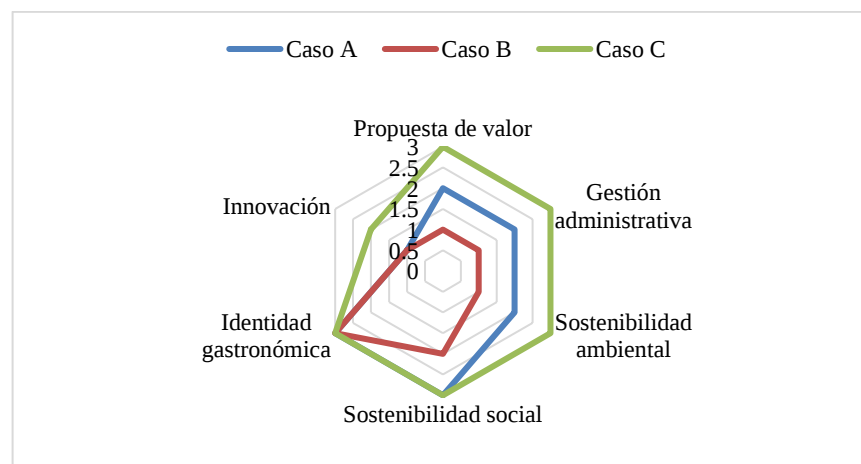


Tabla 2

Valoración comparativa de las dimensiones del modelo de negocio

Dimensión	Caso A	Caso B	Caso C
Propuesta de valor	Sí	Casi	Sí
Gestión administrativa	Sí	Sí	Sí
Sostenibilidad ambiental	Sí	No	Casi
Sostenibilidad social	Sí	Sí	Sí
Identidad gastronómica	Sí	Sí	Sí
Innovación	Sí	Casi	Casi

Nota. Codificación utilizada: 1 = Sí, 2 = Casi y 3 = No.

El caso A presenta la dimensión con mayor estabilidad. La sostenibilidad ambiental y la innovación son sus dimensiones más destacadas. El caso B tiene más limitaciones, sobre todo en lo que respecta a sostenibilidad ambiental, donde presenta un menor grado de cumplimiento. El Caso C presenta un grado de medio cumplimiento y tiene fortalezas en la propuesta de valor, aunque tiene margen de mejora en sostenibilidad ambiental e innovación.

Los resultados son coherentes con la investigación llevada a cabo por Aguirre Franco y Caldera González (2023), en el sentido en el que los componentes estratégicos integrados del modelo de negocio incrementan la capacidad competitiva y sostenible de la organización. Los resultados también indican que la investigación de Franco Pérez y Tello Velastegui (2024) es válida al afirmar que los procesos integrados de innovación sostenible para mejorar los servicios de un negocio de comida solo pueden llevarse a cabo si la estructura de la organización permite la planificación y continuidad.

Relación entre proveedores y valor generado. De acuerdo con lo revisado en la Tabla 3, se evidencia que los tres restaurantes en su modelo de negocio tienen características similares como el uso de insumos locales y el uso de prácticas culinarias tradicionales, demostrando su propósito en mantener una identidad gastronómica como eje estructural de la empresa.

Tabla 3

Relación entre proveedores y valor generado

Categoría	Indicador	Caso A	Caso B	Caso C
Modelo de negocio	Nivel de formalización	Alto	Medio	Alto
Modelo de negocio	Control financiero	Básico estructurado	Limitado	Estructurado
Modelo de negocio	Propuesta de valor definida	Parcial	No definida	Definida
Comercialización	Estrategias digitales	Básica	No aplica	Alta
Sostenibilidad	Uso de insumos locales	Alto	Alto	Alto
Sostenibilidad	Reducción de desperdicios	Media	Baja	Alta
Sostenibilidad	Prácticas ambientales	Media	Baja	Alta
Sostenibilidad	Apoyo a productores locales	Alto	Alto	Alto
Identidad gastronómica	Uso de recetas tradicionales	Alto	Muy alto	Alto
Identidad gastronómica	Uso de productos autóctonos	Alto	Alto	Alto
Innovación	Innovación gastronómica	Baja	Muy baja	Media

Nota. Los indicadores se clasificaron a partir de la encuesta estructurada y la observación directa, utilizando categorías ordinales descriptivas (bajo, medio, alto y alto). No se incorporaron indicadores financieros o productivos absolutos debido a que los establecimientos no proporcionaron información verificable sobre volumen anual de ventas, número exacto de proveedores o porcentajes contables de abastecimiento.

De acuerdo con los hallazgos encontrados, Mendoza Acevedo y López Ojeda (2024) coinciden en que la gestión de una cadena de valor efectiva en los negocios

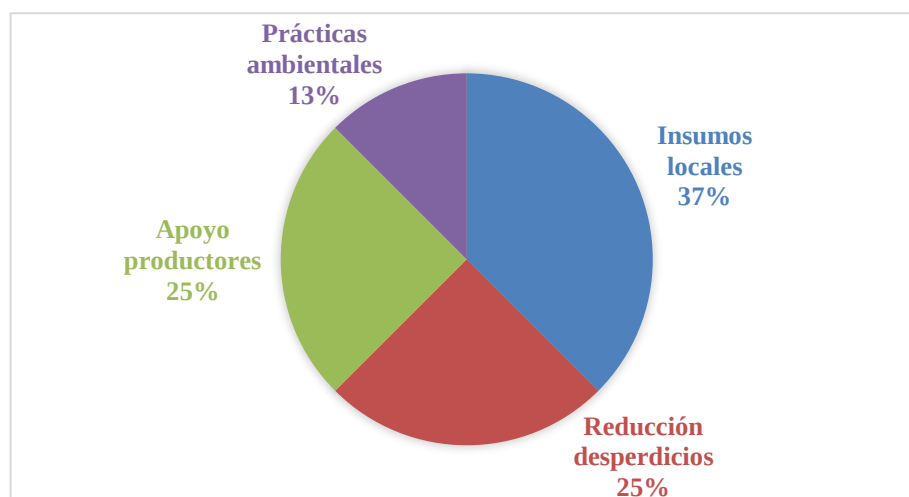
gastronómicos se construye con la articulación entre proveedores, procesos productivos y la experiencia del cliente. Este modelo de negocio determina su identidad precisamente apoyando a proveedores locales, lo que robustece la sostenibilidad económica.

De esta forma, los aspectos manifiestamente distintos de los establecimientos están en relación con el control financiero, las estrategias de marketing, la sostenibilidad y la innovación, y con esto hay casos que tienen una estructura administrativa más organizada y más sostenibilidad, y por otros casos que tienen una formalización menor y prácticas innovadoras. Estos resultados indican que formalizar el modelo de negocio puede ayudar a mejorar la gestión de la organización y crear ventajas competitivas, sin perjudicar los aspectos de la identidad gastronómica tradicional.

Relación entre modelo de negocio, sostenibilidad e identidad gastronómica. La Figura 3 muestra una relación directa entre el nivel de estructuración del modelo de negocio y la implementación de prácticas sostenibles, evidenciando que los restaurantes con mayor formalización presentan niveles más altos de sostenibilidad. De Niz Sedano y Nájera González (2023), con los hallazgos encontrados, plantean que de la gestión de recursos de manera eficiente depende la capacidad organizacional.

Figura 3

Relación entre modelo de negocio, sostenibilidad e identidad gastronómica



Por otro lado, se identifica que la identidad tradicional en la gastronomía se mantiene en todos los casos, contrastando con Naal Espinosa et al. (2025), donde indican que este comportamiento se da por los factores culturales que operan como elementos

estructurales independientes de la gestión administrativa.

Propuesta de modelo de negocio sostenible para restaurantes de gastronomía tradicional. Los resultados del análisis comparativo de los casos que se estudiaron sugieren un modelo de negocio sostenible para restaurantes de comida tradicional, basado en la adaptación del Business Model Canvas (BMC). Esta propuesta integra de manera sistémica las dimensiones administrativa, cultural y territorial, incorporando la sostenibilidad como un componente transversal en la configuración del modelo.

Estructura del modelo de negocio sostenible. El modelo se organiza en los nueve bloques del Business Model Canvas, adaptados a las características de los restaurantes de gastronomía tradicional e integrando criterios de sostenibilidad en cada uno de sus componentes:

1. **Propuesta de valor.** - Se centra en la oferta de experiencias gastronómicas auténticas basadas en la cocina tradicional, integrando prácticas sostenibles como el uso de insumos locales, la preservación cultural y la reducción del impacto ambiental.
2. **Segmentos de clientes.** - Son los consumidores locales, turistas gastronómicos y segmentos interesados en experiencias culturales y sostenibles; este grupo selecto responde a la demanda de experiencias gastronómicas enfocadas en brindar autenticidad y sostenibilidad.
3. **Canales.** - Comprende tanto canales tradicionales (atención en el establecimiento, flyers, tarjetas de presentación) como digitales (redes sociales, plataformas turísticas, página web).
4. **Relación con el cliente:** - Se traduce en personalización, cercanía y significado cultural, que representa un elemento diferenciador respecto de la restauración convencional.
5. **Fuentes de ingreso:** - Se asocia a la venta directa de alimentos y bebidas, así como a servicios de comida cocinados y empaquetados, al asociar experiencias gastronómicas y actividades de turismo cultural.

6. **Recursos clave:** - Son recursos estratégicos el saber culinario tradicional, el talento humano, las relaciones con proveedores locales y los insumos indígenas.
7. **Actividades clave:** - El hacer uso de las formas tradicionales de la elaboración de alimentos; la gestión del negocio y la adopción de prácticas sostenibles tales como la minimización de recursos y residuos.
8. **Socios clave:** - Productores locales, proveedores y actores de la comunidad y del sector turístico evidencian la importancia de la integración local en la sostenibilidad del modelo.
9. **Estructura de costos:** - Se contemplan los costes asociados a insumos, mano de obra, operación y gestión administrativa, y se destaca que los establecimientos que presentan un mayor grado de formalización muestran un mejor control financiero.

Estructura de costes: Operación, insumos y administración, eficiencia económica, margen operativo, porcentaje de gastos vinculados a insumos locales. Con la intención de facilitar la puesta en práctica del modelo planteado, se suman métricas de seguimiento para cada uno de los bloques del Business Model Canvas, los cuales realizan el seguimiento de hasta qué punto las estrategias de este modelo se aplican correctamente y cómo aportan a la sostenibilidad económica, social y medioambiental de los establecimientos de restauración (Tabla 4).

Tabla 4

Propuesta de Modelo de Negocio Canvas

Bloque Canvas	Descripción	Elemento de sostenibilidad	Métricas sugeridas
Propuesta de valor	Experiencias gastronómicas auténticas basadas en cocina tradicional	Preservación cultural y uso de insumos locales	% de clientes satisfechos; número de platos tradicionales ofertados
Segmentos de clientes	Consumidores locales y turistas gastronómicos	Promoción del turismo sostenible	Número de clientes recurrentes; porcentaje de turistas atendidos
Canales	Medios tradicionales y digitales	Difusión responsable de la cultura gastronómica	Alcance en redes sociales; número de reservas generadas por canales digitales
Relación con clientes	Atención personalizada y experiencias culturales	Fidelización y valorización cultural	Índice de satisfacción; tasa de recompra
Fuentes de ingreso	Venta de alimentos y experiencias gastronómicas	Diversificación económica	Ingresos por servicios complementarios; crecimiento anual de ventas

Recursos clave	Talento humano, recetas tradicionales e insumos autóctonos	Conservación del patrimonio gastronómico	% de insumos locales utilizados; número de proveedores locales
Actividades clave	Preparación de alimentos y gestión sostenible	Reducción del impacto ambiental	Cantidad de desperdicios generados; porcentaje de reducción de residuos
Socios clave	Productores locales, sector turístico y comunidad	Desarrollo territorial	Número de alianzas activas; número de proveedores locales vinculados
Estructura de costos	Operación, insumos y administración	Eficiencia económica	Margen operativo: porcentaje de costos asociados a insumos locales

Incorporar métricas permite la toma de decisiones basada en datos empíricos y mejorar la parte operativa de los parámetros del modelo que se plantea.

El modelo propuesto está construido en torno a modelos de negocio sostenibles modernos y suficientemente flexibles como para poder recoger las dimensiones de creación de valor social, económico y medioambiental (Bocken y Short, 2021; Geissdoerfer et al., 2020). A su vez, Prokope et al. (2022) aseguran que el Business Model Canvas proporciona una manera sistemática de realizar la captura y organización de las dimensiones del valor y, por lo tanto, permite la aplicación práctica del mismo. Especialmente en turismo y gastronomía, la sostenibilidad representa una estrategia competitiva y de desarrollo territorial (Ginting et al., 2024). Esto implica prácticas de uso eficiente de recursos y gestión de residuos en las empresas. (Filimonau y De Coteau, 2019).

Integración de la sostenibilidad como eje transversal. A diferencia del modelo tradicional del Business Model Canvas, la propuesta incorpora la sostenibilidad como un eje transversal que atraviesa todos los componentes del modelo. Esta integración se expresa en tres dimensiones:

- **Sostenibilidad ambiental:** uso de insumos locales, reducción de desperdicios, gestión responsable de recursos.
- **Sostenibilidad social:** apoyo a productores locales, preservación cultural, generación de empleo.
- **Sostenibilidad económica:** control financiero, optimización de costos y rentabilidad a largo plazo.

Esta perspectiva permite comprender la sostenibilidad como un sistema integrado y no como un conjunto de prácticas aisladas, en concordancia con lo planteado por Acevedo-Duque et al. (2023) y De Niz Sedano y Nájera González (2023).

Vinculación del modelo con los resultados del estudio. El modelo propuesto se sustenta directamente en los hallazgos empíricos obtenidos. En particular, los resultados mostraron que:

- El nivel de formalización administrativa influye en la implementación de prácticas sostenibles, lo que justifica la inclusión de procesos de gestión estructurada dentro de los componentes del modelo.
- El uso de insumos locales constituye un rasgo transversal que apoya su incorporación y la actividad generada como recurso clave.
- La identidad gastronómica es constante en todos los casos. A partir de ello, esta característica de la propuesta de valor se configura como tema central.
- La conexión con los proveedores locales refuerza la sostenibilidad territorial, lo que explica la incorporación como socio estratégico.

La interconexión de resultados y propuesta refuerza la validez del modelo y su posible aplicación en contextos similares.

Indicadores de evaluación del modelo. Con el fin de facilitar la implementación y seguimiento del modelo, se proponen indicadores de evaluación organizados de acuerdo con el modelo Canvas (Tabla 5):

Tabla 5

Indicadores de evaluación

Bloque Canvas	Indicador de seguimiento	Unidad de medida	Frecuencia
Propuesta de valor	Satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos	Trimestral
Segmentos de clientes	Clientes recurrentes	% de clientes recurrentes	Trimestral
Canales	Alcance digital	Número de interacciones o alcance	Mensual
Relación con clientes	Fidelización	Tasa de recompra (%)	Trimestral
Fuentes de ingreso	Diversificación de ingresos	% de ingresos provenientes de servicios complementarios	Semestral
Recursos clave	Proveedores locales vinculados	Número de proveedores locales activos	Trimestral
Actividades clave	Gestión de residuos	Kilogramos de residuos generados o reducidos	Mensual
Socios clave	Alianzas estratégicas	Número de convenios o alianzas activas	Anual
Estructura de costos	Eficiencia operativa	% de costos operativos sobre ingresos	Trimestral

Los indicadores se presentan como métricas de seguimiento sugeridas para futuras implementaciones del modelo, sin establecer líneas base ni metas específicas, ya que estas deberán definirse según las características y contexto de cada establecimiento.

Alcance y aplicabilidad del modelo. El modelo propuesto es una herramienta estratégica que se puede usar en restaurantes de comida tradicional en lugares similares, especialmente en aquellos que quieren mejorar su competitividad al integrar prácticas sostenibles. Su estructura flexible permite adaptarse a distintos niveles de formalización organizacional, facilitando su implementación progresiva.

Asimismo, el modelo contribuye al fortalecimiento del desarrollo local, al promover la articulación con actores territoriales y la valorización del patrimonio gastronómico.

Limitaciones y validación del modelo. Una limitación relevante del estudio se relaciona con las características particulares de los tres restaurantes analizados. Los casos seleccionados corresponden a establecimientos de gastronomía tradicional ubicados en el sur del Ecuador, con trayectoria superior a cinco años, gestión principalmente familiar, uso frecuente de insumos locales y una orientación marcada hacia la preservación de recetas y prácticas culinarias tradicionales. Si bien las condiciones descritas permiten entender cómo se cruzan un modelo de negocio con la sostenibilidad y la identidad gastronómica, también acotan la representatividad de los descubrimientos frente a otros tipos de establecimientos gastronómicos, incluyéndose los restaurantes urbanos de gran escala, las franquicias, negocios de reciente creación, negocios con el carácter informal o establecimientos rurales que poseen otras dinámicas productivas y comerciales.

Por lo tanto, los hallazgos no deben verse como aplicables a todo el sector gastronómico ecuatoriano, sino como evidencia de análisis comparativo de los tres casos que tienen algunas características en común. La validación del modelo propuesto requiere futuras aplicaciones en muestras más amplias y diversas, incorporando restaurantes de distintos tamaños, ubicaciones geográficas, niveles de formalización, antigüedad y segmentos de mercado. Esto permitiría contrastar la pertinencia del modelo Business Model Canvas sostenible en contextos gastronómicos heterogéneos y fortalecer su aplicabilidad práctica.

Líneas futuras de investigación. Se recomienda validar el modelo usando métodos cuantitativos y aplicarlo en estudios comparativos más amplios. Asimismo, se

recomienda incorporar variables relacionadas con innovación tecnológica y digitalización, con el fin de fortalecer la competitividad de los restaurantes tradicionales en entornos dinámicos.

Conclusiones

El presente estudio permitió evidenciar que el nivel de formalización del modelo de negocio influye de manera directa en la implementación de prácticas sostenibles en restaurantes de gastronomía tradicional del sur del Ecuador, respondiendo así a la pregunta de investigación planteada. Los resultados muestran que los establecimientos con mayor estructuración administrativa presentan mejores capacidades para planificar, gestionar recursos y adoptar estrategias orientadas a la sostenibilidad.

El uso de insumos locales e identidad gastronómica ha surgido como elementos estructurales comunes en los restaurantes estudiados. La mayoría de los restaurantes revisados demostraron diferentes grados de formalidad. Estos hallazgos permitieron concluir que los elementos culturales y regionales son esenciales para definir el modelo de negocio y desempeñan un papel crucial en la fundación del negocio. Estos elementos contribuyen a la creación de valor y al establecimiento de una ventaja competitiva en la industria.

En términos de lo que sugieren los resultados, la sostenibilidad de los restaurantes tradicionales postula que el enfoque holístico de la sostenibilidad es de suma importancia. Aquí, la formalización de la administración del negocio es una condición previa para el desarrollo de prácticas sostenibles. Por lo tanto, el desarrollo de un nivel superior de administración se considera una prioridad para la competitividad y supervivencia de los restaurantes tradicionales.

Desde una perspectiva de gestión pública y desarrollo regional, se recomienda la implementación de un sello o certificación local de “Restaurantes de Gastronomía Tradicional Sostenible”, que valore a los restaurantes que utilizan recursos del entorno, mantienen recetas tradicionales, tienen relaciones directas con productores locales y aplican prácticas sostenibles, como la reducción de residuos y el uso de recursos. Esto ayudaría a fortalecer la diferenciación competitiva de los restaurantes tradicionales y a mostrar su valor cultural, económico y sostenible.

También se recomienda que, utilizando modelos de mejora continua como Lean Start-Up, y enfocándose en el sector de la gastronomía tradicional, se establezcan capacitaciones basadas en la innovación. Estas capacitaciones ayudarían en el desarrollo de la validación de propuestas de valor, optimización de procesos y costos, control básico de finanzas, mejora de las experiencias del cliente y la mejora de la presencia digital y las estrategias de canales. De esta manera, los restaurantes podrían mejorar su eficiencia operativa sin perder su identidad gastronómica local.

Referencias

- Acosta-Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., & Ortiz, E. A. (2021). Emprendimiento sostenible: Un estudio de caso múltiple. *Información Tecnológica*, 32(6), 169–178. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000600169>
- Acevedo-Duque, Á., Álvarez-Herranz, A. P., & Artigas, W. (2023). Contribución a la marca país a través de la sostenibilidad de los procesos productivos en Chile: Empresas B Corp. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 253–271. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.05>
- Aguirre Franco, S. L., & Caldera González, D. del C. (2023). La innovación en los modelos de negocio, una estrategia para la competitividad de las mipymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 492–513. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8703
- Blanco Benítez, A. del R., Calderón Ávila, Y. D., & Yepes González, E. (2025). Turismo gastronómico y sostenibilidad: Imagen del destino para la identidad cultural. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 2863–2876. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17908
- Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2020). Transforming business models: Towards a sufficiency-based circular economy. En M. Brandão, D. Lazarevic, & G. Finnveden (Eds.), *Handbook of the circular economy* (pp. 250–265). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972727.00028>
- Cáceres Charro, M. P. (2023). Sostenibilidad en la gastronomía: Prácticas y desafíos.

Revista Científica Kosmos, 2(2), 52–62. <https://doi.org/10.62943/rck.v2n2.2023.4>

Choez-Pesantes, M. S., & Santos-Moreira, V. T. (2023). Desarrollo turístico sostenible por medio de la gastronomía ancestral en un área urbana de Ecuador. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 6(12), 196–216. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/142>

De Niz Sedano, Á. G., & Nájera González, A. (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes: Prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de Negocios*, 14(31), 164–173. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A8>

Duarte-Casar, R., & Rojas-Le-Fort, M. (2024). Investigación gastronómica en Ecuador: Revisión sistemática y tendencias. *Revista de Gastronomía y Cocina*, 3(1), 316. <https://doi.org/10.70221/rgc.302781>

Filimonau, V., & De Coteau, D. A. (2019). Food waste management in hospitality operations: A critical review. *Tourism Management*, 71, 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.009>

Franco Pérez, A. F., & Tello Velastegui, A. I. (2024). Innovation and transformation plan for gastronomic production line in Pelileo Canton, Ecuador. *Health Leadership and Quality of Life*, 3, 494. <https://doi.org/10.56294/hl2024.494>

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Ginting, N., Gardiner, S. J., Rahman, N. V., & Saragih, S. N. (2024). Towards a conceptual framework for sustainable tourism governance: A literature review. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 9(28), 329–338. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v9i28.5859>

Henríquez-Ramírez, J., Asipuela-Girón, J., & Sánchez-González, I. (2021). Comportamiento del consumidor online y factores que intervienen en la decisión de compra en restaurantes. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 391–404.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.783>

Iñiguez-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), 030203. <https://doi.org/10.70221/rgc.v3i2.65>

Mendoza Acevedo, M., & López Ojeda, 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>

Minaverri, C. (2023). Beneficios de la implementación de la estrategia metodológica de estudio de casos y de estudios comparados. *Papeles de Trabajo*, 45. <https://doi.org/10.35305/revista.vi45.224>

Naal Espinosa, J. E., Chávez Damián, A. P., Ek Cahuich, N. J., & Pardo Sánchez, E. (2025). La cultura y la gastronomía como parte de la identidad alimentaria en la región Camino Real. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 229–245. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.838>

Prokop, V., Stejskal, J., Horbach, J., & Gerstlberger, W. (Eds.). (2022). *Business models for the circular economy: A European perspective*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08313-6>

Silva Zamora, A. del P., Piñar-Álvarez, M. A., Escalona Aguilar, M. Á., & Wojtarowski Leal, A. (2022). Gastronomía sustentable en restaurantes y eventos turísticos de México en el contexto internacional. *El Periplo Sustentable*, 43, 120–153. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i43.15272>

Vire Bustamante, R. D. C. (2024). Relación entre turismo, gastronomía y alimentación saludable en Ecuador. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 5(3), 894–910. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i3.306>

Los autores no tienen conflicto de interés que declarar. La investigación fue financiada por los autores.

Copyright (2026) © Pamela Elizabeth Pasato Gualpa, Fredy Javier Landy Hurtado, Alex Mauricio Granda Endara.

Este texto está protegido bajo una licencia
[Creative Commons de Atribución Internacional 4.0](#)

