

## La planificación

estratégica como factor de la competitividad en el sector restauranero de Quito

*Strategic planning as a factor of competitiveness in the restaurant sector in Quito*

Recibido: 11/05/25

Aceptado: 15/12/25

Publicado: 18/05/26

Narciza de Jesús Curi Díaz<sup>1</sup>

E-mail: [ndcurid@ube.edu.ec](mailto:ndcurid@ube.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6670-982X>

Verónica Paulina, Jarrin Tocto<sup>1\*</sup>

E-mail: [vpjarrin@ube.edu.ec](mailto:vpjarrin@ube.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7442-3792>

Elia Natividad Cabrera Alvarez<sup>2</sup>

E-mail: [eliacabreraalvarez@gmail.com](mailto:eliacabreraalvarez@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7661-5894>

Alejandro Reigosa Lara<sup>1</sup>

E-mail: [areigosal@ube.edu.ec](mailto:areigosal@ube.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

<sup>1</sup> Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), Durán, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad "Carlos Rafael Rodríguez" de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

\*Autor para correspondencia

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Curi Díaz, N. J., Jarrin Tocto, V. P., Cabrera Alvarez, E. N. & Reigosa Lara., A. (2026). La planificación estratégica como factor de la competitividad en el sector restauranero de Quito. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 11, e757. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/757>

### RESUMEN

La presente investigación analizó el rol de la planificación estratégica (PE) como un factor clave en la competitividad del sector restauranero de Quito. Mediante un diseño no experimental transversal, enfoque mixto y alcance exploratorio descriptivo, fueron utilizadas matrices de objetivos, encuestas estructuradas y análisis FODA a una muestra estratificada de 196 restaurantes de la Asociación de Restaurantes de Pichincha categorizados por tenedores 3, 4 y 5. Los resultados evidenciaron que, la planificación estratégica está relacionada con el nivel de categorización del establecimiento, siendo más frecuente y sistemática en restaurantes de cinco tenedores. El análisis FODA ubicó al sector en el cuadrante adaptativo, lo cual sugiere la necesidad de transformar debilidades estructurales como informalidad, baja profesionalización y escasa digitalización, en oportunidades mediante estrategias de formación, formalización y uso de tecnologías accesibles. Las principales barreras detectadas fueron la falta de capacitación, recursos limitados y la sobrecarga operativa, especialmente en micro y pequeñas empresas. Se concluye que fortalecer la planificación estratégica resulta esencial para mejorar la sostenibilidad, eficiencia operativa y diferenciación de los restaurantes en un entorno competitivo. El plan de mejoras propuesto, se centra en la capacitación, la transformación digital y la asociatividad como ejes para impulsar la profesionalización del sector y su integración en la economía formal.

### Palabras clave:

Planificación Estratégica, Competitividad, Restaurantes, Gestión Empresarial

### ABSTRACT

This research analyzed the role of strategic planning (SP) as a key factor in the competitiveness of Quito's restaurant sector. Using a non-experimental cross-sectional design, a mixed-method approach and descriptive exploratory scope, objective matrices, structured surveys, and SWOT analyses were used in a stratified sample of 196 restaurants from the Pichincha Restaurant Association, categorized by categories 3, 4, and 5. The results showed that strategic planning is related to the establishment's categorization level, being more frequent and systematic in five-star restaurants. The SWOT analysis placed the sector in the adaptive quadrant, suggesting the need to transform structural weaknesses such as informality, low professionalization, and limited digitalization into opportunities through training strategies, formalization, and the use of accessible technologies. The main barriers identified were lack of training, limited resources, and operational overload, especially in micro and small businesses. It is concluded that strengthening strategic planning is essential to improve the sustainability, operational efficiency, and differentiation of restaurants in a competitive environment. The proposed improvement plan focuses on training, digital transformation, and partnerships as key elements to promote the professionalization of the sector and its integration into the formal economy.

### Keywords:

Strategic Planning, Competitiveness, Restaurants, Business Management

## INTRODUCCIÓN

El sector restaurantero representa una pieza clave dentro de la industria de servicios, orientado no solo a la preparación y venta de alimentos y bebidas en espacios como restaurantes, cafeterías y bares, sino también a ofrecer experiencias integrales que involucran atención al cliente, innovación culinaria y adaptación constante a cambios tecnológicos, culturales y de consumo. Este dinamismo le permite atender a públicos diversos y responder con agilidad ante transformaciones en la demanda consolidándose, así como un motor relevante para el desarrollo económico y sociocultural a escala global (Álvarez & Díaz, 2018). Factores como la calidad del servicio, la sostenibilidad y la personalización de la oferta se han convertido en elementos diferenciadores dentro de un entorno altamente competitivo. En este escenario, la planificación estratégica cobra un rol central como proceso que permite definir objetivos, analizar el entorno y formular estrategias orientadas a mejorar el desempeño organizacional (Koontz & Weihrich, 1998; García, et al., 2023).

Dentro del ámbito gastronómico, esta planificación resulta esencial para perfeccionar procesos productivos, diversificar canales de venta, captar nuevos segmentos de mercado y fortalecer tanto el posicionamiento como la comunicación de la marca (Yakubiv & Boryshkevych, 2020; Linares et al., 2024). En un entorno caracterizado por una competencia intensa y hábitos de consumo en constante transformación, contar con una planificación estratégica no es solo recomendable, sino necesario para asegurar sostenibilidad, eficiencia y crecimiento empresarial.

En lo referente a los procesos de producción, prácticas como la renovación periódica del menú según la estación, el uso de productos locales y la implementación de modelos de operación sostenibles se han vuelto herramientas eficaces para diferenciarse, controlar costos y satisfacer a un consumidor cada vez más consciente y exigente (Kotler & Keller, 2020; Porter & Kramer, 2011). La adopción de procesos que minimizan el desperdicio no solo optimiza recursos, sino que también fortalece la imagen de la marca al alinearse con objetivos ambientales (Gopalakrishnan et al., 2020).

En investigaciones previas se ha demostrado que la falta de planeación estratégica en las MIPYMES del sector restaurantero limita su competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación a contextos cambiantes. De hecho, la planeación estratégica se identifica como una dimensión clave con impacto significativo en otras áreas de gestión, como recursos humanos, calidad, comercialización y operaciones (López Noriega, et al., 2019).

En el caso de Ecuador, el sector restaurantero ha experimentado un crecimiento sostenido, marcado por la diversidad de establecimientos que incluyen desde pequeños negocios familiares hasta cadenas internacionales. Esta actividad no solo aporta significativamente al Producto Interno Bruto (PIB), sino que también se vincula estrechamente con el turismo y la identidad gastronómica nacional. No obstante, la llegada de la pandemia de COVID-19 en 2020 provocó una transformación repentina del modelo operativo, obligando a incorporar herramientas digitales,

abrir nuevos canales de venta y rediseñar la interacción con los clientes (Ortega, 2021). A pesar de su relevancia, el sector enfrenta limitaciones estructurales, tales como informalidad laboral, baja capacitación, limitada adopción tecnológica y escasa profesionalización en la gestión. A ello se suman factores macroeconómicos como la inflación, el aumento de costos de insumos y la inestabilidad energética, los cuales profundizan la vulnerabilidad operativa (Ortega, 2021). Además, las políticas públicas de apoyo resultan insuficientes y carecen de un enfoque estratégico orientado a fortalecer la competitividad.

La competitividad, entendida como la capacidad de las organizaciones para diferenciarse mediante prácticas innovadoras y eficientes (Cabrera Martínez et al., 2011) se sustenta en una planificación estratégica adecuada. Investigaciones recientes evidencian que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que adoptan procesos estratégicos logran mayores niveles de sostenibilidad, resiliencia y fidelización del cliente (García et al., 2023; Linares et al., 2024). En Quito, se ha evidenciado un cambio en los hábitos de consumo, destacando el auge de los servicios a domicilio, la creciente exigencia en la calidad del servicio y la rapidez en la atención, aspectos que impactan directamente en la competitividad del negocio.

La planificación estratégica se consolida como una herramienta clave para la gestión en las MIPYMES, ya que permite definir objetivos, anticiparse a riesgos, optimizar recursos y direccionar adecuadamente las decisiones organizacionales (Buitrón Cañadas, 2023). Estudios realizados en el cantón Quito evidencian que, aunque su implementación influye positivamente en la gestión operativa y financiera cuando se aplican mecanismos de ejecución, seguimiento y control adecuados (Buitrón Cañadas, 2023).

En la Asociación de Restaurantes de Pichincha, la planificación estratégica se posiciona como un componente esencial para reforzar la competitividad del sector, permite a los negocios definir su misión, visión y objetivos de manera clara, alineando recursos y capacidades con las oportunidades del entorno. En un mercado caracterizado por la alta rotación de clientes, la exigencia de calidad y una competencia que incluye tanto actores formales como informales, contar con una estrategia bien definida favorece la toma de decisiones centradas en la innovación, la eficiencia operativa y la diferenciación del producto. Al considerar el análisis del entorno, la formulación de ventajas competitivas y la implementación de planes de marketing, desarrollo de productos y gestión del talento humano, la planificación estratégica se convierte en un recurso indispensable para enfrentar los desafíos del sector (Yakubiv & Boryshkevych, 2020; Kotler & Keller, 2020).

La investigación tiene como objetivo, analizar el rol de la planificación estratégica como un factor determinante para la competitividad del sector restaurantero en Quito. Se proponen prácticas estratégicas competitivas para facilitar la diferenciación, la adaptación y la consolidación de los negocios en un mercado que presenta múltiples desafíos, pero también significativas oportunidades.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se inscribe en el paradigma postpositivista, el cual, si bien reconoce la posibilidad de alcanzar conocimientos objetivos a través de procedimientos rigurosos, también incorpora el valor del contexto y la interpretación humana como elementos fundamentales para comprender la realidad (Creswell, 2014). Se optó por un diseño no experimental y transversal, dado que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó el fenómeno tal como ocurre en su entorno natural. En esta investigación, se consideró como variable dependiente la competitividad del sector restaurantero, mientras que la planificación estratégica se definió como la variable independiente. Este enfoque metodológico resultó pertinente para evaluar la situación actual de la planificación estratégica en los restaurantes de Quito y permitió caracterizar sus dinámicas competitivas, considerando la clasificación por tenedores como criterio de análisis (Hernández Sampieri et al., 2014).

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno, mientras el alcance fue exploratorio descriptivo. Esta metodología permitió medir de manera objetiva variables claves relacionadas con la planificación estratégica y su impacto en la competitividad, al tiempo que facilitó la exploración en profundidad de percepciones, barreras y prácticas administrativas a través de información cualitativa.

La población del estudio estuvo conformada por 400 restaurantes afiliados a la Agrupación de Restaurantes de Pichincha, localizados en la ciudad de Quito. Para seleccionar la muestra se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, tomando como criterios de estratificación el número de tenedores (3, 4 y 5), el tamaño del restaurante y su localización geográfica. El tamaño muestral se determinó en 196 restaurantes, bajo un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %. La distribución quedó establecida en 93 restaurantes de tres tenedores, 78 de cuatro tenedores y 25 de cinco tenedores.

Para la recolección de información se utilizaron encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas dirigidas a propietarios, gerentes y encargados de la planificación en los restaurantes seleccionados. La encuesta se basó en el instrumento validado por Armas Viteri (2023) en su estudio sobre la gestión de un restaurante en el cantón La Maná, con adaptaciones realizadas para los objetivos del presente trabajo. Este instrumento permitió recoger datos cuantificables sobre la existencia y características de la planificación estratégica, herramientas utilizadas, frecuencia de actualización, percepción de beneficios, obstáculos y prioridades estratégicas. Las entrevistas, por su parte, facilitaron una indagación más profunda sobre aspectos culturales, percepciones y buenas prácticas relacionadas con la gestión estratégica.

Se realizó un análisis documental que incluyó informes institucionales, normativas municipales, literatura científica y documentos operativos facilitados por algunos de los restaurantes participantes. Este componente documental fortaleció la triangulación metodológica, contribuyendo a la

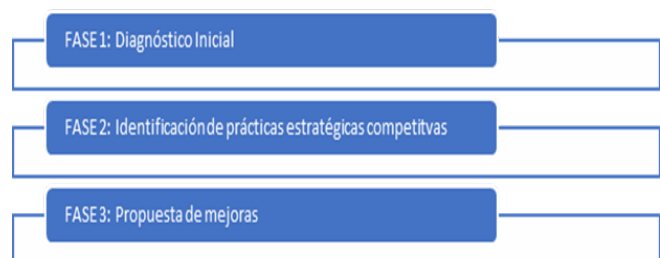
robustez del estudio (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2022).

Los datos cuantitativos recabados mediante las encuestas fueron procesados con técnicas de análisis estadístico descriptivo, empleando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. También se efectuó un análisis por estrato, que reveló diferencias significativas en los niveles de planificación estratégica entre restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores. Los resultados fueron organizados en tablas y gráficos, generando insumos clave para la interpretación posterior.

Complementariamente, se aplicó la técnica de análisis FODA a partir de los datos empíricos y teóricos recolectados, la que permitió organizar la información en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector restaurantero en Quito, y facilitó la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA. El análisis FODA fue implementado siguiendo la metodología propuesta por David y David (2020), quienes subrayan su utilidad como instrumento de evaluación situacional en estudios enfocados en competitividad sectorial.

Los datos cualitativos, fueron analizados a través de la técnica de análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones recurrentes y categorías emergentes a partir de los discursos recogidos en las entrevistas. Con el fin de asegurar la reproducibilidad del estudio, se documentaron con detalle todos los procedimientos empleados, desde los criterios de selección muestral hasta el diseño de instrumentos y las técnicas de análisis utilizadas. Se garantizó la validez interna mediante la triangulación documental y la validez externa a través de un muestreo representativo y el rigor estadístico aplicado.

Finalmente, el desarrollo práctico del estudio se estructuró en tres fases metodológicas orientadas a responder al objetivo central: analizar el rol que desempeña la planificación estratégica en la competitividad del sector restaurantero de la ciudad de Quito. (Figura 1).



**Fig 1:** Procedimiento para el análisis de la PE en la competitividad del sector restaurantero.

**Fuente:** Elaboración propia

En la primera fase del estudio se llevó a cabo un diagnóstico inicial basado en la técnica de análisis FODA, sustentado en el examen detallado de fuentes documentales institucionales y bibliografía especializada. Este diagnóstico permitió identificar los principales factores del entorno competitivo que actualmente afectan al sector restaurantero en la ciudad de Quito. A partir de esta evaluación, fue posible ubicar al sector dentro de un cuadrante estratégico

determinado, lo que facilitó la comprensión de su posición relativa en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La segunda fase se centró en la identificación de prácticas estratégicas competitivas de los restaurantes estratificados por tenedor 3, 4 y 5. En este sentido, se evaluó su presencia y características en los establecimientos encuestados, considerando aspectos como la existencia de planes estratégicos formales, la frecuencia de actualización, las herramientas empleadas en su diseño e implementación, el impacto percibido en el desempeño competitivo y las barreras más comunes que dificultan su aplicación. Esta

etapa fue fundamental para caracterizar el grado de madurez estratégica dentro del sector y para establecer su vínculo con los distintos niveles de competitividad.

En la tercera fase, se formularon propuestas estratégicas orientadas a fortalecer la competitividad sostenible del sector restaurantero en Quito. Estas estrategias se elaboraron a partir de los resultados obtenidos en el análisis FODA y de los hallazgos emergentes tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas. En conjunto, estas propuestas buscan contribuir a una gestión más eficiente, innovadora y alineada con las demandas actuales del mercado gastronómico local.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

### 1. Resultados del diagnóstico inicial

Se realiza un diagnóstico del sector restaurantero de la ciudad de Quito utilizando la herramienta FODA (ver Tabla 1).

**Tabla 1** FODA Sector Restaurantero

Fortalezas (Factores internos positivos)	Debilidades (Factores internos negativos)
<p>Diversidad gastronómica: Quito cuenta con una amplia oferta de cocinas tradicionales e internacionales, lo que permite una gran variedad de opciones para diferentes segmentos del mercado.</p> <p>Reconocimiento del patrimonio cultural: La ciudad es Patrimonio Cultural de la Humanidad y atrae un flujo turístico que favorece el consumo gastronómico, fortaleciendo la imagen de los restaurantes locales.</p> <p>Adaptabilidad del sector: Durante la pandemia de COVID-19, muchos restaurantes implementaron soluciones innovadoras como el servicio a domicilio, digitalización de menús y pagos en línea, demostrando capacidad de adaptación (Ortega, 2020).</p> <p>Crecimiento de emprendimientos: Existe un ecosistema activo de MIPYMES en el sector gastronómico, impulsado por iniciativas de emprendimiento joven y femenino.</p> <p>Clasificación por tenedores: La categorización de los restaurantes facilita la segmentación del mercado y el posicionamiento estratégico de las marcas.</p>	<p>Alta informalidad: Un porcentaje considerable de los establecimientos opera sin permisos o regulación, lo que afecta la calidad del servicio y distorsiona la competencia.</p> <p>Falta de planificación estratégica: Muchas empresas, especialmente pequeñas, no aplican herramientas de gestión como análisis FODA, planes de marketing o control de costos (Yakubiv &amp; Boryshkevych, 2020).</p> <p>Limitada profesionalización: Hay carencias en la formación del personal y una alta rotación laboral, lo que debilita la estandarización del servicio y la innovación interna.</p> <p>Gestión deficiente de la cadena de suministro: Muchos restaurantes enfrentan dificultades logísticas y dependencia de productos importados con costos elevados.</p> <p>Poca diferenciación en la oferta: En varios segmentos, la competencia se centra en precios bajos sin considerar la calidad ni la experiencia del cliente.</p>
Oportunidades (Factores externos positivos)	Amenazas (Factores externos negativos)
<p>Turismo nacional e internacional: Quito es uno de los destinos más visitados del país, lo que genera oportunidades para el desarrollo de experiencias gastronómicas orientadas al turista (Ministerio de Turismo, 2023).</p> <p>Tendencias de consumo saludable y sostenible: El interés creciente por opciones vegetarianas, veganas, orgánicas y de comercio justo abre nichos para nuevos modelos de negocio.</p> <p>Transformación digital: El crecimiento del delivery, plataformas de reservas en línea y marketing digital permite a los restaurantes aumentar su alcance y mejorar la experiencia del cliente.</p> <p>Apoyo institucional: Existen programas de fortalecimiento para MIPYMES desde organismos como el Ministerio de Producción y la Cámara de Comercio de Quito, que ofrecen capacitación y financiamiento.</p> <p>Eventos gastronómicos: Ferias, rutas turísticas y festivales culinarios promueven el consumo y permiten alianzas entre actores del sector.</p>	<p>Crisis económica y energética: La inflación, la escasez de suministros y los apagones recientes afectan la operatividad de los negocios (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024).</p> <p>Competencia desleal: La presencia de negocios informales o sin regulaciones fiscales crea condiciones inequitativas para los establecimientos que cumplen con la normativa.</p> <p>Cambios en el comportamiento del consumidor: Las nuevas generaciones priorizan el servicio rápido y personalizado, lo que obliga a una transformación constante que muchos negocios no pueden afrontar.</p> <p>Impacto ambiental y regulaciones sanitarias: El endurecimiento de políticas medioambientales y de salubridad requiere inversión en infraestructura y procesos, lo que representa un reto para pequeñas empresas.</p> <p>Aparición de nuevos modelos de negocio: Cocinas ocultas (dark kitchens), food trucks y plataformas virtuales están cambiando el modelo tradicional de atención al público.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el análisis y revisión de literatura científica relevante sobre planificación estratégica y competitividad en el sector restaurantero (David & David, 2020; Yakubiv & Boryshkevych, 2020).

El sector restaurantero de Quito opera en un entorno dinámico que presenta importantes oportunidades de crecimiento, particularmente si se orienta hacia la innovación estratégica, la sostenibilidad y la adopción de tecnologías digitales. No obstante, enfrenta también desafíos significativos de carácter estructural, como la persistencia de la informalidad, la ausencia de una planificación sistemática y la limitada profesionalización del sector. Estas debilidades, combinadas con amenazas externas; entre ellas la inestabilidad económica y la competencia desleal de actores informales, hacen necesario un abordaje estratégico articulado que involucre al sector privado, al Estado y a los organismos de apoyo empresarial.

A partir del análisis FODA realizado, se observa que aquellos establecimientos que adoptan herramientas de gestión estratégica están en una posición más favorable para competir de manera efectiva, adaptarse a las transformaciones del entorno y lograr una diferenciación sostenida. Esto, a su vez, fortalece su posicionamiento tanto en el mercado local como en escenarios internacionales. Con base en esta evaluación, se construyó la matriz FODA (ver Tabla 2), la cual permite ubicar al sector restaurantero dentro de un cuadrante estratégico específico, identificando así líneas de acción prioritarias para su fortalecimiento competitivo.

**Tabla 2:** Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p><b>FO (6) – Estrategias Ofensivas</b> Desarrollar experiencias gastronómicas diferenciadoras aprovechando la diversidad culinaria de Quito. Implementar plataformas digitales para servicio y promoción. Formar alianzas estratégicas con eventos turísticos y ferias gastronómicas.</p>	<p><b>DO (8) – Estrategias Adaptativas</b> Diseñar programas de formación en gestión estratégica y atención al cliente. Digitalizar procesos clave en restaurantes pequeños. Acceder a programas públicos para formalizar negocios informales.</p>
Amenazas (A)	<p><b>FA (4) – Estrategias Defensivas</b> Promover la calidad de los restaurantes formales con clasificación por tenedores. Diferenciarse con identidad gastronómica local frente a modelos emergentes como <i>dark kitchens</i>. Implementar prácticas sostenibles para mitigar el impacto de la crisis energética.</p>	<p><b>DA (2) – Estrategias de Supervivencia</b> Diseñar modelos de negocio resilientes y adaptables ante crisis económicas y energéticas. Fomentar la asociatividad entre pequeños restaurantes para compartir recursos. Aplicar estrategias de fidelización para reducir la dependencia de la demanda turística.</p>

**Nota.** Elaboración propia a partir del análisis de datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas aplicadas a restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito, complementado con literatura especializada en gestión estratégica (David & David, 2020; OECD, 2022).

El análisis de la matriz FODA posiciona al sector restaurantero de Quito dentro del cuadrante adaptativo, lo que indica que existen condiciones propicias para el crecimiento, siempre que se aborden de manera efectiva sus debilidades estructurales. Este escenario sugiere que la innovación, la digitalización y la profesionalización son factores clave para transformar dichas debilidades en fortalezas. La alta fragmentación y el predominio de la informalidad dentro del sector representan obstáculos importantes que deben ser superados para lograr una integración plena a la economía formal, incrementar la competitividad y capitalizar el creciente interés por el turismo gastronómico en la ciudad.

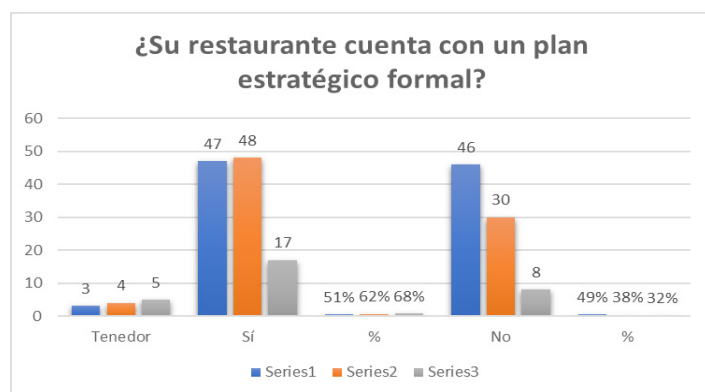
La ubicación en el cuadrante adaptativo resalta la necesidad de implementar estrategias orientadas a la transformación estructural del sector. En este sentido, herramientas externas como la incorporación de tecnologías, programas de capacitación y la generación de alianzas interinstitucionales se convierten en mecanismos esenciales para potenciar las capacidades organizativas y facilitar una transición hacia modelos de gestión más sostenibles y profesionalizados.

## 2. Identificación de las prácticas estratégicas competitivas

Para la identificación de las prácticas estratégicas competitivas se aplicó muestreo estratificado, la población fue segmentada en subgrupos homogéneos según su clasificación por tenedores, distribuidos de la siguiente forma: 93

restaurantes de tres tenedores (47,4 %), 78 de cuatro tenedores (39,8 %) y 25 de cinco tenedores (12,8 %), conformando un total de 196 establecimientos de la Agronomía de Restaurantes de Pichincha que integraron la muestra del estudio. A partir de la aplicación de la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Pregunta 1** ¿Su restaurante cuenta con un plan estratégico formal? (Figura 2)

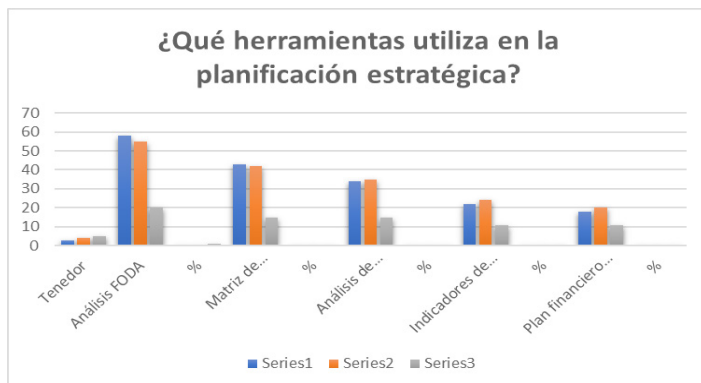


**Fig 2:** Planificación Formal

**Fuente:** Elaboración propia realizada en Microsoft Excel con base en las respuestas de 196 distribuidos en tres estratos: tenedor 3, tenedor 4 y tenedor 5 de la Agronomía de Restaurantes de Pichincha.

Los resultados de la encuesta muestran que una proporción mayoritaria de los restaurantes encuestados afirma contar con un plan estratégico formal, estructurado en torno a una misión, visión y objetivos claramente definidos. Al desagregar esta información según la clasificación por tenedores, se evidencia una tendencia creciente hacia la formalización de la gestión estratégica en la medida en que se incrementa el nivel de categorización: el 50,5 % de los restaurantes de tres tenedores indicaron tener un plan estratégico, cifra que asciende al 61,5 % en los de cuatro tenedores y alcanza el 68 % en los de cinco tenedores. Estos hallazgos se alinean con lo planteado por Yakubiv y Boryshkevych (2020), quienes señalan que la implementación de la planificación estratégica es más común en negocios que operan con estándares más exigentes y con una inversión inicial más robusta. Además, se ha comprobado que los restaurantes que cuentan con un esquema formal de planificación tienden a mostrar mejores indicadores de rentabilidad y mayor capacidad de permanencia en el mercado competitivo.

**Pregunta 2:** ¿Qué herramientas utiliza en la planificación estratégica? (figura 3)



**Fig 2:** Herramientas de planificación

**Fuente:** Elaboración propia realizada en Microsoft Excel con base en las respuestas de 196 distribuyó en tres estratos: tenedor 3, tenedor 4 y tenedor 5 de la Agronomía de restaurantes de Pichincha.

El análisis de los resultados evidenció que la herramienta más utilizada por los establecimientos encuestados fue el análisis FODA, con una presencia destacada en los restaurantes de cinco tenedores, donde alcanzó una aplicación del 80 %. No obstante, otras herramientas de planificación estratégica, como la matriz de objetivos, el análisis de la competencia o el uso de indicadores de desempeño, mostraron niveles de aplicación considerablemente más bajos, especialmente entre los restaurantes de tres tenedores, donde su utilización fue marginal. Este hallazgo coincide con lo planteado por David y David (2020), quienes sostienen que la aplicación sistemática de herramientas de planificación contribuye de manera directa a mejorar la calidad de la toma de decisiones estratégicas, ya que permite una asignación de recursos más eficaz y orientada al logro de objetivos concretos y medibles.

**Pregunta 3:** Frecuencia de actualización del plan estratégico (Tabla 3)

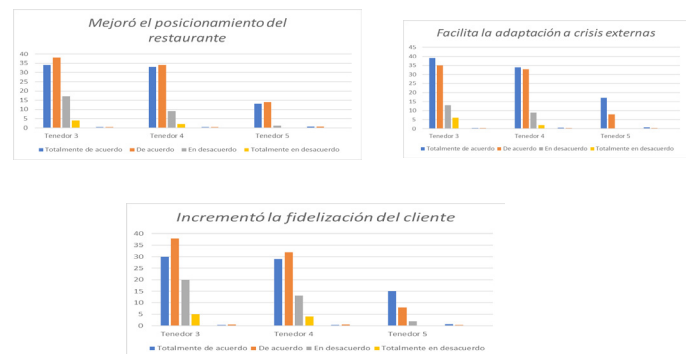
**Tabla 3:** Frecuencia de actualización PE

Frecuencia	Tenedor 3	%	Tenedor 4	%	Tenedor 5	%
ANUALMENTE	26	28%	29	37%	12	48%
Cada dos años	17	18%	13	17%	5	20%
Solo al iniciar operaciones	23	25%	13	17%	5	20%
No se actualiza	27	29%	23	29%	3	12%

**Fuente:** Datos obtenidos mediante encuesta estructurada aplicada a una muestra estratificada de la agrupación de restaurantes de Pichincha.

El análisis identificó que los restaurantes de cinco tenedores mostraron una mayor disciplina en la actualización de su planificación estratégica: el 48 % de ellos reportó realizar este proceso de forma anual. En contraste, los restaurantes de tres tenedores concentraron el mayor porcentaje en la categoría de “no se actualiza”, alcanzando un 29 %, lo que evidencia una menor continuidad en la gestión estratégica en los establecimientos de menor categoría. Estos resultados reflejan un patrón preocupante, ya que la falta de actualización en los niveles más bajos sugiere una concepción limitada de la planificación como un hecho aislado y no como un proceso cíclico y sostenido. En contextos como el de Quito, donde el entorno gastronómico se caracteriza por su dinamismo y evolución constante, esta falta de continuidad en la actualización puede traducirse en una pérdida de competitividad frente a actores más adaptativos y estratégicamente activos.

**Pregunta 4:** Percepción sobre los efectos de la planificación estratégica (figura 4)



**Fig 4:** Percepciones sobre la planificación estratégica

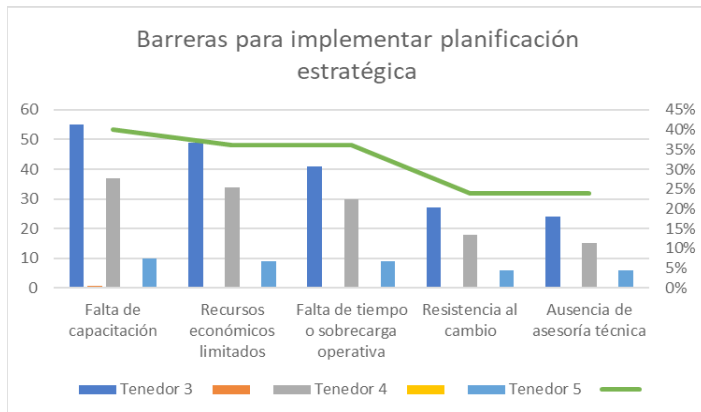
**Fuente:** Datos obtenidos mediante encuesta estructurada aplicada a una muestra estratificada de restaurantes en Quito.

Más del 80 % de los restaurantes encuestados, sin distinción de su categoría, manifestó que la planificación estratégica había contribuido significativamente a mejorar su posicionamiento en el mercado, fortalecer la fidelización del cliente y aumentar su capacidad de adaptación frente a situaciones de crisis. Esta percepción fue aún más marcada

entre los restaurantes de cinco tenedores, donde más del 92 % coincidió en reconocer estos beneficios como resultado directo de la planificación implementada.

Este hallazgo respalda la hipótesis central del estudio, que planteaba que la planificación estratégica incide positivamente en la competitividad organizacional. En línea con esta afirmación, Porter & Kramer(2011), argumentan que aquellas estrategias sustentadas en la diferenciación, el posicionamiento y una estructura interna robusta tienden a generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A raíz de la pandemia de COVID-19 refuerza esta conclusión, al evidenciar que los negocios que contaban con una planificación previa lograron enfrentar la crisis con mayor resiliencia y eficacia (Ortega, 2020).

**Pregunta 5:** Principales barreras para implementar planificación estratégica (figura 5).



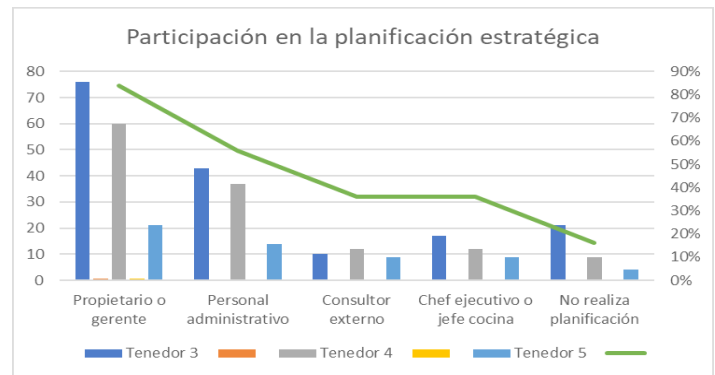
**Fig 5:** Barreras de implementación

**Fuente:** Elaboración propia realizada en Microsoft Excel con base en las respuestas de 196 distribuyó en tres estratos: tenedor 3, tenedor 4 y tenedor 5 de la Agronomía de restaurantes de Pichincha.

Entre las barreras más reportadas por los encuestados destacan la falta de capacitación (52 %), las restricciones económicas (47 %) y la sobrecarga operativa (41 %). Estas limitaciones fueron especialmente pronunciadas en los restaurantes de tres tenedores, mientras que en los de cinco tenedores su presencia fue considerablemente menor. Esta disparidad pone en evidencia una desigualdad estructural entre los distintos niveles de categorización, donde los establecimientos de menor escala enfrentan mayores dificultades para acceder a procesos de profesionalización y desarrollo organizativo.

Uno de los factores críticos que limita el desempeño estratégico de las pequeñas empresas es la fuerte dependencia del conocimiento empírico y la carencia de asesoría especializada. Los resultados de este estudio refuerzan dicha afirmación, al demostrar que las principales barreras identificadas no obedecen a una falta de interés por parte de los actores del sector, sino a condiciones estructurales que restringen sus capacidades de planificación y mejora continua.

**Pregunta 6:** ¿Quién participa en la planificación estratégica? (figura 6).

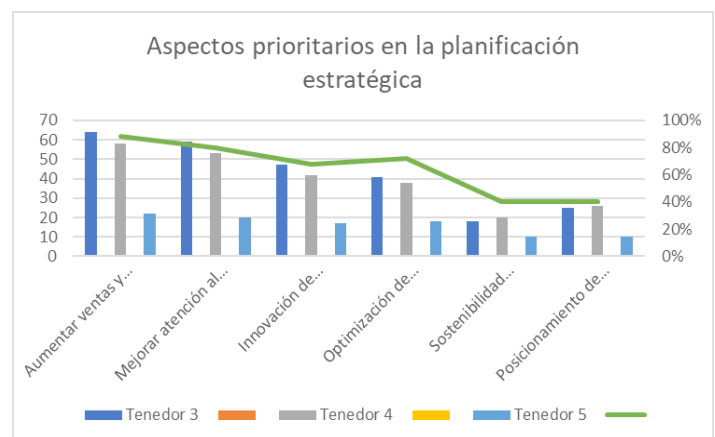


**Fig 6:** Participación en la PE

**Fuente:** Elaboración propia realizada en Microsoft Excel con base en las respuestas de 196 distribuyó en tres estratos: tenedor 3, tenedor 4 y tenedor 5 de la Agronomía de restaurantes de Pichincha.

El análisis de los datos identifica que en la mayoría de los casos los planes estratégicos fueron elaborados directamente por el propietario o gerente general del restaurante, representando en promedio un 80 % de los casos. La participación de otros actores, como equipos operativos o consultores externos, fue mínima. No obstante, en los restaurantes de cinco tenedores se observó una mayor inclusión de chefs ejecutivos (36 %) y asesores externos (36 %), lo que marca una diferencia con respecto a los niveles inferiores de categorización, donde la planificación continúa siendo una tarea fuertemente centralizada. En este sentido, Koontz y Weihrich (1998) advierten que la participación de diversos actores dentro del proceso de planificación no solo fomenta una mayor apropiación de los objetivos organizacionales, sino que también mejora la ejecución efectiva de las estrategias definidas. La inclusión de múltiples perspectivas se traduce, así, en planes más realistas, participativos y adaptables.

**Pregunta 7:** Aspectos prioritarios en la planificación estratégica (figura 7).



**Fig 7:** Aspectos prioritarios en la PE

**Fuente:** Elaboración propia realizada en Microsoft Excel con base en las respuestas de 196 distribuyó en tres estratos: tenedor 3, tenedor 4 y tenedor 5 de la Agronomía de restaurantes de Pichincha.

Los resultados muestran que los objetivos más frecuentemente mencionados en los planes estratégicos fueron el incremento de ventas y rentabilidad (73 %) y la mejora en la atención al cliente (67 %), con una incidencia especialmente alta en los restaurantes de cinco tenedores, donde ambas metas superaron el 80 %. En contraste, otras dimensiones como la sostenibilidad ambiental (24 %) y el posicionamiento de marca (31 %) recibieron menor atención, particularmente en los establecimientos de tres tenedores. Este patrón revela una orientación predominantemente utilitarista y de corto plazo en la formulación estratégica, centrada en metas inmediatas relacionadas con el desempeño económico y la operatividad básica. Sin embargo, esta visión puede limitar el desarrollo de un valor estratégico sostenido en el tiempo. Como advierten Pérez y Gómez (2020), las empresas que enfocan su planificación exclusivamente en variables financieras corren el riesgo de perder competitividad a largo plazo si no integran factores clave como la innovación, la sostenibilidad o la construcción de una reputación de marca sólida.

**Pregunta 8:** Nivel de importancia asignado a la planificación estratégica (figura 8)

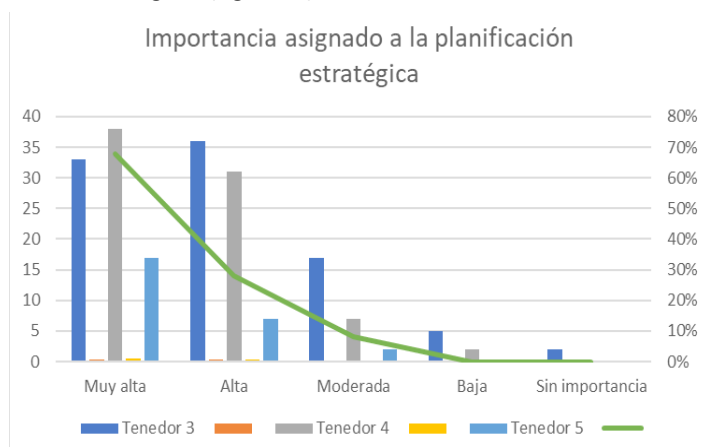


Fig 8: Importancia asignada a la PE

**Fuente:** Elaboración propia realizada en Microsoft Excel con base en las respuestas de 196 distribuidos en tres estratos: tenedor 3, tenedor 4 y tenedor 5 de la Agrregiación de restaurantes de Pichincha.

Tabla 4 Plan de Mejoras

Eje Estratégico	Objetivo Principal	Acciones Clave	Meta Cuantificable
<b>1. Capacitación del Capital Humano</b>	Profesionalizar al personal del sector restaurantero	Talleres presenciales y virtuales en administración, servicio al cliente y marketing gastronómico- Alianzas con instituciones públicas y privadas	Capacitar al 60 % del personal en los primeros 4 meses
<b>2. Transformación Digital</b>	Mejorar eficiencia operativa y presencia digital	Implementar menús digitales, apps de reservas, pagos móviles y plataformas de delivery- Brindar asistencia técnica personalizada	Lograr que el 60 % de los negocios usen sistemas digitales operativos
<b>3. Formalización del Sector</b>	Reducir informalidad y facilitar el acceso a financiamiento	Acceso a asesorías legales y contables gratuitas o subsidiadas- Programas de apoyo estatal y municipal- Incentivos fiscales	Formalizar al 40 % de los restaurantes en 8 meses (con RUC y permisos)
<b>4. Sostenibilidad e Innovación</b>	Consolidar un ecosistema colaborativo e innovador en el largo plazo	Crear una Red de Restaurantes Formales Digitalizados- Impulsar programas de mentoría- Establecer alianzas con universidades y gremios empresariales	Establecer una red sostenible para intercambio de buenas prácticas

**Fuente:** Datos obtenidos mediante análisis de resultados

Una amplia mayoría de los encuestados (83 %) asignó una importancia alta o muy alta a la planificación estratégica, porcentaje que se elevó al 96 % en los restaurantes de cinco tenedores. Este dato refleja una comprensión más avanzada del rol estratégico dentro del negocio, especialmente en los establecimientos de mayor nivel de categorización. Este hallazgo evidencia una creciente conciencia sobre la relación directa entre la planificación estratégica y el desempeño competitivo. No obstante, también deja en evidencia una brecha relevante entre la valoración discursiva de la estrategia y su implementación práctica, particularmente en los restaurantes de menor categoría.

El análisis estratificado por tenedor permitió identificar diferencias estructurales en la manera en que se concibe, implementa y gestiona la planificación estratégica en el sector restaurantero de Quito. Los establecimientos de cinco tenedores mostraron un mayor grado de madurez estratégica, no solo en términos del uso de herramientas de gestión, sino también en la percepción de su utilidad y en la frecuencia de actualización de los planes. En cambio, los restaurantes de menor nivel enfrentaron más barreras internas y desarrollaron procesos de planificación más limitados, reactivos y con escasa sistematicidad.

### 3. Propuesta de mejoras

A partir del diagnóstico inicial, que ubica al sector restaurantero de Quito en el cuadrante adaptativo (DO) dentro de la matriz FODA, se propone un plan de mejora (Ver tabla 4) orientado a transformar las debilidades internas en fortalezas, capitalizando al mismo tiempo las oportunidades que ofrece el entorno. Esta propuesta se centra en tres ejes fundamentales: la transformación digital, la formalización de los negocios y la capacitación estratégica del capital humano. El objetivo es fortalecer la competitividad del sector y dotarlo de herramientas que le permitan adaptarse con mayor eficacia a las exigencias del mercado actual y a los desafíos futuros.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió confirmar que la planificación estratégica representa un factor clave en la mejora de la competitividad del sector restaurantero en la ciudad de Quito. Los resultados obtenidos mostraron que los establecimientos con mayor nivel de categorización; particularmente aquellos de cinco tenedores, evidencian mayor grado de formalización en sus procesos estratégicos, una utilización más frecuente de herramientas de gestión y una mayor regularidad en la actualización de sus planes.

No obstante, también se identificaron importantes limitaciones estructurales en los restaurantes de menor escala, donde predomina una planificación de carácter empírico, con escasa sistematización y reducida frecuencia de actualización. Entre los factores que obstaculizan una gestión estratégica eficaz destacan la falta de capacitación, los recursos financieros limitados y la sobrecarga operativa.

El análisis FODA permitió ubicar al sector restaurantero quiteño dentro del cuadrante adaptativo (DO), lo que sugiere que sus debilidades internas pueden ser superadas mediante un uso inteligente de las oportunidades externas disponibles. En función de ello, se propone una estrategia de mejora que prioriza la capacitación profesional del capital humano, la digitalización de los procesos clave y la formalización de los negocios. Estas acciones no solo buscan elevar la competitividad individual de los restaurantes, sino también fortalecer la sostenibilidad y cohesión del sector en su conjunto.

Desde una perspectiva de planificación financiera, se evidencia la necesidad de optimizar la asignación de recursos, facilitar el acceso a financiamiento orientado a la innovación y promover alianzas público-privadas que impulsen economías de escala.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, R., y Díaz, M. (2018). *Gestión gastronómica y desarrollo local*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial Gastronómica.
- Armas Viteri, J. S. (2023). Plan estratégico para mejorar la gestión del restaurante de parrilladas José María del cantón La Maná [Trabajo de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Digital UTC. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10850>
- Cabrera Martínez, C., Pardo, E., y Montero, L. (2011). *Competitividad y estrategia en pymes latinoamericanas*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Buitrón Cañadas, L. E. (2023). *La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612024000100010&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100010&lang=es)

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ª ed.). Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE Publications. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- David, F. R., y David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17ª ed.). Boston, Estados Unidos: Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-a-competitive-advantage-approach-concepts-and-cases/P200000005870/9780135637142>
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista De Ciencias Sociales*, XXIX(2), 315-326. <https://agora.edu.es/descarga/articulo/8920553.pdf>
- Gopalakrishnan, K., Yusuf, Y. Y., Musa, A., Abubakar, T., y Ambursa, H. M. (2020). Sustainable supply chain management: A case study approach. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121-245. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.01.003>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Boletín económico sectorial: Primer trimestre 2024. Quito, Ecuador: INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global* (11ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23936w/Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23936w/Administracion%20Una%20Perspectiva%20Global%20y%20Empresarial.pdf)
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15ª ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education. [https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n\\_en\\_Marketing\\_Kotler\\_y\\_Keller\\_15va\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n)
- Linares Miguez, M. A., Arriaga Ortega, J. A., & Reigosa Lara, A. (2024). Planeación Estratégica para mejorar el servicio al cliente en el Taller Automotriz "ServiExpress", Quevedo. *Universidad Y Sociedad*, 16(6), 250-261. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4764>
- López Noriega, M. D., Zalthén Hernández, L., & Peraza Pérez, L. A. (2019). La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en Ciudad del Carmen, Campeche, México. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, n. 4 (noviembre 2019). <https://www.eumed.net/rev/rilco/04/sector-restaurantero-campeche.html>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2023). Informe anual de competitividad turística. Quito, Ecuador: Ministerio de Turismo. <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2022). Estudios institucionales y de competitividad. París, Francia: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/about.html>
- Ortega, D. (2021). Impacto del COVID-19 en el sector de alimentos y bebidas en Ecuador. *Revista de Economía y Sociedad*, 32(4), 45-58. DOI [10.35381/cm.v7i1.466](https://doi.org/10.35381/cm.v7i1.466)
- Pérez, M., y Gómez, L. (2020). Sostenibilidad y competitividad en el sector servicios. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>
- Yakubiv, Valentyna & Boryshkevych, Iryna. (2020). Forming the strategy to increase the competitiveness of the restaurant business enterprises. *Regional Economy*. 144-153. [10.36818/1562-0905-2020-1-15](https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15).