INDUSTRIAL

CADENA DE VALOR PARA UN RESTAURANTE SOSTENIBLE: UNA PROPUESTA DESDE LA GERENCIA EVALUATIVA

VALUE CHAIN FOR A SUSTAINABLE RESTAURANT: A PROPOSAL FROM EVALUATIVE MANAGEMENT

Autores:

Pulido, Andrea[1*]
ORCID: 0009-0006-7469-1627

Cardozo, Neyda[2]
ORCID: 0009000817164307

[1] Departamento de Ingeniería Ambiental UNET y Laboratorio de Investigación Ambiental y Desarrollo Sostenible UNET

[2] Departamento de Ingeniería Industrial UNET. Programa de Investigación en Gerencia Evaluativa UNET. Programa de Formación y Desarrollo del RRHH UNET

***Corresponding Author:** andrea.pulido@unet.edu.ve

RESUMEN

La generación de valor es un elemento clave en la gestión organizacional y contribuye a la satisfacción del cliente, es así que la percepción del valor por parte del cliente influye de forma positiva en su disposición a pagar o invertir en el producto o servicio; la cadena de valor de Michael Porter surgió como una propuesta sólida que permite el análisis hacia la planificación estratégica en las empresas, basada en la afirmación de que todas las actividades deben contribuir a la generación de valor. El concepto y perspectiva de la cadena de valor ha evolucionado y, en adición con la preocupación por el impacto ambiental generado en los procesos organizacionales, se han instaurado cadenas de valor más complejas y con mayores retos a considerar. El incremento del interés ecológico en el sector gastronómico sirvió de motivación a esta investigación que obtuvo como propósito proponer un modelo de evaluación de los procesos de gestión orientado a la sostenibilidad ambiental y la generación de valor asociado; la misma estuvo enmarcada en el enfoque cualitativo-interpretativo; a través del uso de teoría fundamentada, los conceptos emergentes obtenidos permitieron lograr una aproximación a la cadena de valor de un restaurante sostenible en la que se distingue como eslabones principales: sostenibilidad de los insumos, desarrollo e innovación gastronómica, transformación de los insumos y cocina para la sostenibilidad, diseño sostenible de la experiencia gastronómica, desarrollo y gestión sostenible del recurso humano, gestión financiera hacia la sostenibilidad económica y gestión sostenible de residuos y del agua y energía. Finalmente, se logró instaurar que la generación de valor sostenible en recintos gastronómicos inicia con el compromiso y liderazgo medioambiental, el cual se permea y se integra a toda la cadena, siendo el punto de partida y el propósito mismo que permite el acercamiento hacia la sostenibilidad.

ABSTRACT

Value generation is a key element in organizational management and directly contributes to customer satisfaction. Customer perception of value, therefore, positively influences their willingness to pay or invest in a product or service. Michael Porter's value chain emerged as a robust framework for strategic planning, asserting that all organizational activities must contribute to value creation. The value chain concept has evolved. Beyond concerns about the environmental impact of organizational processes, more complex value chains have been established, presenting greater challenges. This research was motivated by the increasing ecological interest in the gastronomic sector, aiming to propose an evaluation model for management processes focused on environmental sustainability and associated value generation. Framed within a qualitative-interpretative approach, the study used grounded theory. The emerging concepts provided an approximation of a sustainable restaurant's value chain, distinguishing the following main links: sustainability of inputs, gastronomic development and innovation, transformation of inputs and cuisine for sustainability, sustainable design of the gastronomic experience, sustainable development and management of human resources, financial management toward economic sustainability, and sustainable management of waste, water, and energy. Ultimately, sustainable value generation in gastronomic venues begins with environmental commitment and leadership. This commitment permeates and integrates the entire chain, serving as both the starting point and the fundamental purpose driving the approach toward sustainability

Palabras clave: cadena de valor, innovación gastronómica, sostenibilidad ambiental, restaurantes sostenibles

Key words: value chain, gastronomic innovation, environmental sustainability, sustainable restaurants

Recibido: 25/04/2025 **Aprobado:** 23/09/2025

INTRODUCCIÓN

Según Jiménez *et.al* (2022), el ámbito de la gastronomía se ha expandido a nivel global, impulsado por factores sociales y mediáticos. Esta expansión ha generado nuevas opciones para los consumidores, como técnicas culinarias innovadoras, experiencias gastronómicas distintas y el uso del *marketing* sensorial; estos elementos no solo han aumentado el consumo en este sector, sino que también han influido en el turismo gastronómico y cultural. En este contexto, los consumidores se han convertido en el factor clave para el éxito o fracaso de los negocios de restauración.

Por su parte, Bustamante y Canós (2012) sitúan a los restaurantes en el sector terciario, ya que satisfacen la necesidad básica de alimentación mediante la prestación de servicios. Sin embargo, cada establecimiento tiene su propia forma de operar y una estructura organizacional específica. Esta singularidad depende de factores como la cantidad de empleados, el tipo de servicio, el concepto culinario y el público al que se dirige, lo que hace imposible establecer un esquema único para todos ellos.

Adicionalmente, Gaud et al. (2022) señalan que los restaurantes pueden clasificarse de diversas maneras, ya sea por su calidad, tipo de servicio o comida. Dentro de esta clasificación, destacan los restaurantes tipo buffet, de comida rápida o *take away*, de autor, gourmet, temáticos, familiares y de fusión. De estos, los restaurantes de autor se distinguen por reflejar la personalidad y experiencia del chef en sus creaciones culinarias, ofreciendo platos originales. Por su parte, los establecimientos gourmet, aunque similares, se centran en técnicas de alta cocina e ingredientes de máxima calidad, generalmente bajo un concepto gastronómico específico y un menú a la carta. La presente investigación se enfoca, primordialmente, en estos dos tipos de restaurantes, aunque algunos elementos de la propuesta pueden adaptarse a otras tipologías.

La creciente preocupación por los impactos ambientales y sociales de la industria alimentaria ha generado un interés significativo en la sostenibilidad dentro del sector gastronómico. Los restaurantes, como actores clave, enfrentan una presión cada vez mayor para adoptar prácticas responsables.; éstas abarcan desde el abastecimiento de ingredientes, con un énfasis en los productos de proximidad, hasta la gestión de residuos y la reducción del consumo de agua y energía.

Naranjo y Arias (2020) resaltan el interés en la preservación del medio ambiente en el ámbito gastronómico, considerado altamente contaminante. Esto se debe, en gran medida, al elevado consumo de agua en toda la cadena productiva y a la generación de residuos sólidos que, aunque en su mayoría son biodegradables, a menudo no reciben un tratamiento adecuado. No obstante, Turchetto et al. (2021) argumentan que la sostenibilidad va más allá del ahorro de energía y la gestión de residuos, y requiere analizar a todos los actores involucrados en el sector de la restauración. Esto incluye la cadena productiva completa, desde los productores del sector primario hasta el consumidor final.

En este contexto, la cadena de valor sostenible para los restaurantes se presenta como un marco esencial para analizar y optimizar las actividades empresariales. Su objetivo es minimizar la huella ecológica y maximizar la contribución social, en línea con la perspectiva de creación de valor compartido propuesta por Porter y Kramer (2011).

Es por ello que la presente investigación, enmarcada en un enfoque cualitativo-interpretativo, tuvo como propósito desarrollar un modelo de evaluación para la gestión de restaurantes en función de la sostenibilidad ambiental y su valor inherente. Específicamente, este documento presenta una propuesta para la cadena de valor de un restaurante que busca integrar la sostenibilidad en su capacidad operativa.

MARCO TEÓRICO

Generación de Valor

En el ámbito organizacional, la generación de valor es la razón de ser de las empresas. Según García (2010), el valor "genera una preferencia que impulsa la adquisición de bienes y servicios, los que devienen en los flujos financieros que permiten que las empresas sean rentables, crezcan o sobrevivan". De este modo, existe una relación directa entre el concepto de valor y la disposición del consumidor a pagar, como establecen Quintero y Sánchez (2006). Por ello, un objetivo primordial para las organizaciones debe ser la creación de valor para los clientes, asegurando que los ingresos superen los costos operativos. Esto implica, además, un análisis constante de la competencia para convencer al mercado meta de que la empresa ofrece la mejor relación calidad-precio.

Michael Porter, citado por García (op.cit), define el valor desde una perspectiva competitiva como lo que las personas están dispuestas a pagar por un producto o servicio. El valor se mide por los ingresos totales, los cuales reflejan el precio del producto y las unidades vendidas. Una empresa es rentable si el valor que genera es superior a los costos de creación del producto.

Cadena de Valor

El modelo de cadena de valor de Porter (dispuesto en la figura 1) sostiene que todas las actividades de una empresa deben contribuir a la generación de valor y que las relaciones entre ellas permiten identificar ventajas competitivas. Este modelo divide las actividades en dos categorías: primarias y de apoyo. Las actividades primarias incluyen la transformación de la materia prima en el producto final, la comercialización, la distribución y los servicios postventa. Las actividades de apoyo, por su parte, respaldan a las primarias para que se realicen de manera eficiente y efectiva. Es crucial reconocer la importancia de estas funciones de apoyo para lograr la propuesta de valor de la organización. Porter postula que la ventaja competitiva no puede comprenderse si se analiza la empresa en su totalidad, ya que cada actividad individual contribuye a su desarrollo.



Figura 1. Modelo de cadena de valor de Porter.
Fuente: Porter (1985) (citado por Alonso, 2008)

El modelo de Porter, según Alonso (2008), surgió en el auge de la economía industrial y fue diseñado principalmente para empresas de producción, lo que representa un desafío para su aplicación en organizaciones de servicios. En sus inicios, los productores marcaban la pauta del mercado; sin embargo, la irrupción de nuevas compañías y patrones productivos instauró la competencia y, posteriormente, la calidad como un elemento fundamental. Este cambio disruptivo posicionó al consumidor como el elemento central del sistema, convirtiendo su satisfacción en el propósito principal de los modelos de negocio.

Con el tiempo, el concepto de cadena de valor ha evolucionado, en los años 70 se tenía un enfoque plenamente logístico analizando el equilibrio entre los objetivos empresariales y los costos, mientras que a finales de los años 80 y principios de los 90, se produjo un cambio de perspectiva hacia el consumidor, en el cual el alcance de su satisfacción era el principal objetivo (Briz et.al, 2010).

En el sector alimentario, las cadenas de valor se ven influenciadas por la ubicación y el desarrollo de las comunidades involucradas. En localidades rurales, la cadena es más simple, ya que está estrechamente relacionada con el autoabastecimiento y los productos de proximidad. En contraste, en poblaciones más desarrolladas, el modelo es más complejo, generalmente siguiendo un esquema de "productor - mayorista de origen - elaboración y transformación - mayorista destino – detallista – consumidor" (Briz et.al, op.cit, p.34). La incorporación de factores como el impacto ambiental, la sostenibilidad, la seguridad sanitaria y el bienestar animal ha hecho que las cadenas de valor sean aún más complejas y desafiantes.

Valor sostenible

Según Rodríguez (2017) debido al auge medioambiental y el desarrollo sostenible, se hizo necesario incorporar criterios de sostenibilidad a la cadena de valor originalmente planteada por Porter, bajo dos perspectivas la *dentro-fuera* que se fundamenta en el hecho de que todas las actividades tienen incidencia en el entorno, desde lo social y ambiental, mientras que la visión *fuera-dentro* corresponde al hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos competitivos, por lo que, a través del análisis de dicho entorno, se puede buscar incrementar la productividad y lograr un mejor desempeño; logrando de esta manera fortalecer sus habilidades y competencias internas desde la búsqueda de la sustentabilidad y lograr la adaptación al ambiente competitivo que se encuentra a lo externo.

Para González et.al (2020), la competitividad en las organizaciones se encuentra en constante evolución de manera que cada vez surgen nuevas necesidades en este aspecto, por lo que se requiere cambiar el enfoque de la generación de valor por parte de las empresas para alcanzar mayores ventajas así como la perdurabilidad en el tiempo y la sostenibilidad; la investigación de los mencionados autores se basó en las referencias que aportaron Porter, el modelo de *Triple Bottom Line* (triple cuenta de resultado) y el desarrollo de valor sostenible propuesto por Hart y Milstein (2003) (citados por Rodríguez, op.cit) quienes instauraron desde la visión de la sostenibilidad corporativa que “la empresa crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible” (p.783).

Aunque el valor para las organizaciones se ha resumido a menudo a aspectos financieros, su significado es más amplio y se relaciona con la satisfacción de necesidades o la provisión de bienestar. Rodríguez (2017) conceptualiza el valor sostenible como aquel que perdura en el tiempo mediante el equilibrio entre un rendimiento económico positivo, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de las necesidades humanas.

Para que un negocio sea ambientalmente sostenible, debe implementar acciones que minimicen el impacto ambiental mientras generan beneficios económicos. Por lo tanto, se requiere crear valor para todas las partes interesadas y no solo para el cliente, como en el modelo tradicional (Ricaurte et.al, 2015). La sostenibilidad organizacional, como afirman González et al. (2015), exige nuevas estrategias de gestión y un liderazgo innovador que dirijan a la empresa hacia el desarrollo sostenible.

MÉTODO

La presente investigación se enmarcó dentro de un enfoque cualitativo, ya que se centró en el análisis a profundidad de una realidad de estudio, buscando los elementos que son inherentes a la misma con la respectiva descripción de cada uno de ellos; la interpretación forma parte fundamental de este

trabajo, así como la técnica inductiva que permitió la instauración de los constructos propios de la temática; asimismo, los objetivos propuestos se centraron en el surgimiento inductivo de la teoría, con los respectivos constructos, que permitieron sustentar el modelo que fue el propósito de este trabajo.

Este estudio conllevó a la recolección de información con profesionales clave, a través de la entrevista a profundidad, a partir de la cual se extrajeron los datos necesarios para la construcción de la propuesta que se presenta en este documento, se hicieron, de forma individual, un total de 20 entrevistas a profundidad con una duración de una hora cada una. En las entrevistas a profesionales destacables dentro de la industria gastronómica en el contexto venezolano e internacional, se utilizó el mismo instrumento de recolección para lograr categorizar los datos obtenidos, en ambos escenarios, bajo los mismos parámetros. La selección de los expertos culinarios se realizó de forma intencional, ya que se requería que fueran profesionales destacables del ámbito venezolano, en la primera fase del estudio, y luego se amplió al marco internacional en recintos que tuvieran la estrella verde Michelin, reconocimiento que se otorga a los restaurantes con prácticas sostenibles.

Asimismo, se entrevistaron expertos en el área de certificación ambiental para lograr encontrar aspectos comunes que permitieran sustentar el planteamiento desde el área técnico-ambiental, estos profesionales fueron seleccionados desde la revisión de organizaciones, en un contexto internacional, que tuvieran dentro de su ámbito de acción la certificación y/o la revisión del cumplimiento de estándares ambientales; asimismo, se encontraron sujetos independientes en el área de certificación y auditorías en el ámbito ambiental, de calidad e industria alimentaria.

Se hizo uso de la fenomenología y la hermenéutica para la interpretación de la información y de la teoría fundamentada para la organización de la información obtenida, esta última de acuerdo con Weiss (2017) surgió como un método de análisis comparativo que permite la generación o descubrimiento de la teoría a través de la "emergencia" de categorías que provienen de los datos, después de la posterior codificación y la construcción de tipologías. Finalmente, se realizó la construcción de los conceptos emergentes en los cuales se sustenta el modelo planteado, a partir de los resultados alcanzados en la triangulación; siguiendo un proceso de conceptualización robusta y sistemática de las categorías selectivas o centrales.

Para el proceso de codificación se hizo uso del software *ATLAS.ti 24*, como herramienta de análisis cualitativo que permitió organizar y categorizar todos los textos derivados de las entrevistas en códigos, los cuales fueron relacionados entre sí, a través de los diagramas de Sankey que establecen las "conexiones" existentes entre códigos de manera que se pueda inferir en las categorías axiales y las categorías selectivas o centrales, estas últimas se consideraron como los conceptos emergentes.

Generalmente, en los estudios cualitativos la validez se busca con el uso de la triangulación, bien sea de métodos o investigadores, cuya aplicación enriquece el proceso investigativo según lo establecido por Álvarez-Gayou (2003); de esta manera, en este estudio se hizo uso de tres diferentes tipos de triangulación, la primera, triangulación de investigadores, que consiste en realizar el análisis del fenómeno por informantes diferentes lo que permite ampliar la realidad de estudio y, en este caso particular, se consideraron los expertos gastronómicos, dentro y fuera de Venezuela.

Aunado a esto, se ejecutó la triangulación interdisciplinaria, que permite la incorporación de profesionales de diferentes disciplinas para enriquecer la interpretación de los datos obtenidos, en esta investigación se abordaron expertos en el área gastronómica y profesionales en el área de certificación y auditoría ambiental, para abordar perspectivas distintas dentro de la realidad de estudio. Finalmente, y con miras a lograr la validez interna del proceso

investigativo, se realizó la triangulación metodológica ya que se hizo el contraste de la información obtenida en las entrevistas, de ambos tipos de expertos, con lo resultante de la interpretación de la teoría referencial y de investigaciones previas en el área.

Se realizó la construcción de los conceptos emergentes en los cuales se sustenta el modelo planteado, a partir de los resultados alcanzados en la triangulación; siguiendo un proceso de conceptualización robusta y sistemática de las categorías selectivas o centrales, considerando que las mismas se componen desde las categorías axiales, la cuales también fueron definidas haciendo uso de los códigos o, la información obtenida directamente con los informantes clave y la revisión documental.

RESULTADOS

A partir de la información obtenida en las entrevistas a profundidad a los diferentes expertos tanto en el área gastronómica como en el área de certificación, se lograron concretar un total de 431 citas que fueron categorizadas utilizando el software *Atlas.ti 24*. De esta manera, utilizando las herramientas dispuestas en el programa se obtuvo el enraizamiento de cada uno de los códigos asignados, es así como los nueve (9) conceptos emergentes surgieron como aquellos que se repetían de forma más constante en el sentir de los entrevistados, mientras que los otros elementos recurrentes se discriminaron como categorías propias de cada uno de los conceptos. En la tabla 1 se presenta el ejemplo de algunas citas que dieron lugar a los conceptos emergentes.

Los conceptos emergentes y las categorías que se componen a cada uno de ellos se analizaron y se logró encontrar una similitud importante con el modelo de cadena de valor planteado por Michael Porter, que fue referenciado en el apartado teórico de este documento, realizando las adaptaciones necesarias para mostrar una aproximación propia de un restaurante sostenible, la cual se presenta en la Figura 2.



Figura 2. Cadena de valor de un restaurante sostenible

Tabla 1. Ejemplo de citas asociadas a los conceptos emergentes

Cita	Concepto emergente
(...) un viaje sin ninguna meta a la que llegar, y ese viaje que te permita caminar y asumiendo gestos cada vez más responsables, primero de forma individual y después de forma colectiva, que es muy importante	Compromiso y liderazgo medioambiental ético, consciente y honesto
Crear una experiencia, o sea, contar una historia o crear una experiencia al comensal. Entonces que cuando esa persona se siente a comer, no solamente va a degustar un plato con una técnica o con unos sabores o unas texturas, sino que ese plato tiene asociado a una historia o una anécdota o está rodeada de otras experiencias	Diseño sostenible de la experiencia gastronómica
Tenemos un equipo de cocineros de I+D que tienen una inquietud importantísima y que están todo el día o leyendo o viendo que hacen otros cocineros, porque aquí todos estamos aprendiendo y entonces entre leer artículos, entre hablar con científicos, hablar con otros grupos de investigación con los que estamos relacionados	Desarrollo e innovación gastronómica
cuando empezamos el restaurante, tuvimos clarísimo que nuestros aliados iban a ser los pequeños productores. Yo vivo en un pueblo, necesito conocerlos, mirarlos a la cara, entenderlos, respetar su trabajo	Sostenibilidad de los insumos
Las pruebas para saber los tiempos, para saber los costos y para conocer las mermas porque es importante saber no solamente cuánto vas a gastar, cuánto vas a invertir, sino también cuánto puedes reducir tu producto cuáles son los vacíos o las pérdidas (...) saber o conocer esos detalles que no ves cuando estás pensando, una cosa es pensar y otra cosa es poner a prueba	Transformación de los insumos y cocina para la sostenibilidad
Compro a distribuidores de verduras que trabajan en la sostenibilidad, ya te vienen con papel, bolsas de papel o vienen a granel; priorizo esto del granel, a mí no me interesa tener la bolsa de plástico enorme, sino intento que sea lo mínimo todo y esto, por desgracia, el plástico es lo que más se genera en la cocina	Gestión sostenible de los residuos
el tema de la placa solar lo implantamos el año pasado y la batería y todo esto, (...) de gastar una media de 6000 euros al mes de luz y todo esto, ahora estamos a menos de 800 euros	Gestión sostenible del agua y la energía
Hay muchísima gente que llega a la cocina, que llega a los restaurantes con mucho talento, pero yo lo que veo por encima de todo es la capacidad de trabajo. Cuando tú ves a alguien que tiene muchísima capacidad de trabajo, que son esas personas que además siempre tienen una actitud positiva, actitud proactiva, que van a trabajar con ilusión	Desarrollo y gestión sostenible del recurso humano
para mí claves serían, uno, los procesos de la sostenibilidad económica, los muy olvidados inventarios, además poder ver los platos que más salen, los platos que menos, los platos que son más rentables, no rentables, eso es muy importante	Gestión financiera hacia la sostenibilidad económica

DISCUSIÓN

La generación de valor sostenible en los restaurantes es un proceso que se origina en un compromiso con el medio ambiente, liderado por el propietario y el chef a cargo de la propuesta gastronómica. En este contexto, el chef ha trascendido su rol tradicional, convirtiéndose en un líder y agente de cambio social. Su función es ser la imagen del concepto del restaurante y, según la chef e investigadora Luciana Bianchi (citada por Tarrasó y Ruiz, 2019), cuidar el medio ambiente al considerar la gastronomía como una ciencia holística.

Este liderazgo no se limita a una actividad específica, sino que se extiende a toda la cadena de valor. La sostenibilidad en estos establecimientos no es un objetivo empresarial formal, sino una necesidad intrínseca de la esencia del negocio. Su implementación es progresiva y se ajusta a los recursos disponibles,

impulsada por la convicción de que cada acción en pro del desempeño ambiental es un aporte relevante.

En cuanto a la implementación de la sostenibilidad ambiental, diversos estudios mencionan prácticas clave; entre ellas se encuentran el consumo consciente de recursos, la gestión adecuada de residuos sólidos, el uso de insumos ecológicos y una política de compras sostenibles. Hagglund (2013) resume esto en las tres R y las dos E: reducir, reutilizar, reciclar, y energía y eficiencia.

El primer concepto emergente, que surgió del proceso de análisis de la información y posterior triangulación se denominó como ***compromiso y liderazgo medioambiental ético, consciente y honesto***, el cual se consideró como el punto de partida, el proceso en sí mismo y el propósito que permite ir tras la sostenibilidad en cada acción que se ejecuta en los restaurantes que persiguen ser llamados verdes o ecológicos. La calificación que se brindó a este concepto más allá del compromiso ambiental, como la ética, la consciencia y la honestidad, surgió a partir del sentir de los expertos consultados.

Por otro lado, destaca el ***diseño sostenible de la experiencia gastronómica***, como parte de las actividades primarias de la cadena de valor, ya que resulta del primer esbozo de modelo de negocio que se desea crear para el restaurante en cuestión; Hurtado (2017) define la experiencia como un fenómeno inmaterial e inolvidable, diseñado para atraer y satisfacer al cliente; aunado a esto, el diseño y producción de la experiencia se considera como un proceso estratégico y de planificación que busca la respuesta del consumidor para dar lugar a nuevas ideas. De esta manera, este proceso de diseño está relacionado directamente con el proceso creativo en el que se expresa abiertamente el lenguaje propio del chef más allá del dominio de las técnicas culinarias.

En lo que refiere al ***desarrollo e innovación gastronómica***, el Barcelona Culinary Hub (2023a) destaca que la gastronomía ha evolucionado por influencia del contexto social y económico, es así como la investigación gastronómica tiene como propósito innovar y diseñar platos que contengan nuevos ingredientes y texturas que generen distintas sensaciones en el cliente, incorporando también los temas de salud y nutrición, sin dejar a un lado el compromiso ambiental que se asume en cada vez más recintos dentro de este negocio.

De esta manera, la búsqueda de la sostenibilidad en el negocio gastronómico se relaciona directamente con la necesidad de incorporar nociones que giran en torno al desarrollo y la innovación, ya que se requiere hacer uso de nuevos ingredientes y técnicas distintas o implementar la reestructuración de las existentes; logrando de esta manera, desde una visión creativa, aprovechar al máximo los recursos que provee el entorno y, en consecuencia, disminuir el impacto ambiental inherente al desperdicio alimentario.

De acuerdo con lo planteado por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y el Basque Culinary Center (BCC) (2022) todos los actores gastronómicos contribuyen significativamente al desarrollo de las comunidades, la reducción en el uso de agroquímicos y aditivos alimentarios y la promoción de prácticas higiénicas, responsables y sostenibles en la producción de alimentos, a través de la compra y uso de ingredientes obtenidos de forma respetuosa con el ambiente, principalmente a través de productores locales; esto se resume en el concepto de ***sostenibilidad de los insumos***, donde se presentan elementos como las prácticas respetuosas de producción, la proximidad y la estacionalidad de los ingredientes que se utilizan en las preparaciones; estableciéndose de esta manera criterios de compra y selección que vayan acorde al compromiso ambiental asumido por el establecimiento.

La ***transformación de los insumos y cocina para la sostenibilidad***, hace referencia a la columna vertebral del proceso productivo de un restaurante, es decir en aquellos procedimientos que permiten lograr a partir de unos ingredientes la preparación de los platos que se ofrecen al comensal; este proceso comienza con el diseño

del menú u oferta gastronómica, prosigue con la experimentación y el prototipado previo de dichas preparaciones para alcanzar exitosamente el plato esperado, el manejo de dichos insumos dentro de una logística de entrada, las técnicas culinarias que se aplican y las buenas prácticas de manipulación de alimentos.

Por otro lado, dentro de las actividades secundarias, destaca la ***gestión sostenible de residuos***, ya que según Hagglund, (2013) el mayor desafío ambiental que enfrentan los restaurantes es la gran cantidad de desechos sólidos producidos, asimismo De Niz y Nájera (2023) establecen que la apropiada gestión de residuos es un elemento clave para alcanzar la sostenibilidad en los restaurantes, así los recintos, partiendo de la consciencia sobre el impacto ambiental inherente a sus actividades, implementan estrategias basadas en las 3R (reducir, reutilizar y reciclar) para lograr manejar sus residuos de forma más sostenible.

Otro elemento clave, es la ***gestión sostenible del agua y la energía***, que comprende el uso eficiente y consciente de los recursos, la aplicación de fuentes alternativas en el caso de la energía, el aprovechamiento o reutilización del agua proveniente de otros procesos y la depuración de las aguas residuales, elementos mencionados por autores como Hagglund (op.cit), De Niz y Nájara (op.cit) y Sunny et. al (2010).

Por otro lado, el ***desarrollo y gestión sostenible del recurso humano***, que ha sido mencionado en los estudios de Santander (2020) y Patrón y Barroso (2015), los cuales lograron encontrar grandes fallas desde la perspectiva gerencial ya que se persigue el éxito del negocio desde lo financiero descuidando la atención hacia los trabajadores. Sin embargo, se ha evidenciado que un incremento en la toma consciencia en el sector gastronómico para alcanzar la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, siendo prioridad garantizar que el equipo esté motivado y cómodo, reforzando el lado humano y cuidando del personal.

En este sentido, la sensibilización y capacitación del personal, la sostenibilidad laboral traducida en mejores horarios, disfrute de días libres, trato amable dentro del entorno de trabajo y la promoción del desarrollo profesional; asimismo, se incluyen la participación activa e integración, la designación de responsabilidades y jerarquización de los roles.

Finalmente, la ***gestión financiera hacia la sostenibilidad económica***, es un elemento clave dentro de la cadena de valor de cualquier negocio, y en el sector gastronómico específicamente se requiere que haya rentabilidad y que se pueda sostener económicamente en el tiempo, así lo expresa el reconocido chef Ferrán Adriá que deja muy claro que “si no hay una buena gestión financiera no va a funcionar” (Virtudes, 2023).

Si bien el modelo planteado en esta investigación se basa en los hallazgos de Porter (1985) (citado por Alonso, 2008), hay un gran contraste en el enfoque en el que se basa la propuesta de cadena de valor. La cadena de Porter busca la ventaja competitiva a través de la optimización de costos y la diferenciación, mientras que en esta propuesta se utiliza la cadena de valor como un marco para integrar un propósito de sostenibilidad. Mientras que Porter ve la cadena de valor como un mapa para identificar áreas de mejora de la eficiencia y el costo, el modelo planteado lo ve como un medio para alinear todas las actividades con una visión ética y consciente.

Por otro lado, lo planteado por Hart y Milstein (1999) vincula los desafíos de la sostenibilidad global con la creación de valor para los accionistas. A diferencia de Porter, este modelo no solo busca la ventaja competitiva, sino que también integra las dimensiones social y ambiental en la estrategia empresarial, además se centra en cuatro estrategias interconectadas: prevención de la contaminación, administración del producto, tecnologías limpias y la base de la pirámide. La cadena de valor propuesta para los restaurantes sostenibles se alinea fuertemente con este enfoque; por ejemplo, la gestión

sostenible de residuos, agua y energía corresponde a la prevención de la contaminación. Por su parte, la sostenibilidad de los insumos y el desarrollo e innovación gastronómica se asemejan a la administración del producto y las tecnologías limpias, respectivamente, ya que implican gestionar el ciclo de vida de los ingredientes y buscar nuevas soluciones sostenibles.

El modelo de Hart y Milstein fomenta una visión a largo plazo teniendo como base la innovación, lo que coincide con la propuesta presentada, que postula que la sostenibilidad es un proceso progresivo, impulsado por una convicción a largo plazo, no un objetivo de corto plazo.

En el marco de esta discusión, se consideró relevante adicionar lo propuesta de valor compartido de Porter y Kramer (2011), que se define como el conjunto de políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, permite la mejora de las condiciones sociales y económicas de la comunidad en la que se encuentra la organización; la idea central de este modelo es que el éxito de una empresa y la mejora de las condiciones en la comunidad inmediata son interdependientes. A diferencia de la responsabilidad social corporativa (RSC), que se percibe como un costo, el valor compartido se trata de crear valor económico y social al mismo tiempo.

La propuesta de esta investigación se alinea de manera significativa con el modelo de valor compartido; el enfoque en el liderazgo ético y el compromiso con la comunidad refleja la interdependencia entre el éxito del restaurante y el bienestar social y ambiental del entorno inmediato; asimismo, el énfasis en la reducción de residuos y la eficiencia energética es una clara aplicación de la redefinición de la productividad en la cadena de valor, que proponen Porter y Kramer; además, la relación con los productores locales y la promoción de prácticas de producción sostenibles se corresponde directamente con la estrategia de promover el desarrollo del ecosistema local.

CONCLUSIONES

La cadena de valor constituye una herramienta estratégica clave para el análisis organizacional, ya que permite comprender el funcionamiento interno de las empresas y la forma en que generan ventajas competitivas. Su estructura facilita no solo la visualización de los procesos, sino también su análisis y optimización, convirtiéndose en una táctica útil para abordar diversos componentes de la gestión empresarial.

Se reconoce que el sector de la restauración, inmerso en una industria gastronómica en constante crecimiento, debe adaptarse a los nuevos estándares globales y a las exigencias del mercado; esto hace que la aplicación de la sostenibilidad en este tipo de negocios sea cada vez más necesaria. Un establecimiento como este, al igual que cualquier organización, debe ser analizado como un conjunto de procesos interconectados que permiten la consecución de objetivos específicos, de esta manera, es posible incorporar la variable ambiental dentro de su capacidad operativa mediante el uso de diversas herramientas de gestión existentes.

El objetivo es optimizar el uso de recursos naturales como el agua y la energía, minimizar la generación de residuos y elementos contaminantes, y promover la mejora continua en sus operaciones con el fin de aplicar técnicas respetuosas con el entorno.

Es importante señalar que esta propuesta requiere un proceso de validación y ajuste práctico a medida que se implemente. Otro aspecto relevante es que la cadena de valor aquí planteada es genérica, flexible y adaptable a negocios gastronómicos de diferentes niveles o categorías, desde la alta cocina hasta restaurantes modestos. Además, puede ser aplicada en diversos contextos geográficos, desde Venezuela hasta cualquier otra parte del mundo.

REFERENCIAS

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*. 2: 83-96.

Álvarez-Gayou J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Primera edición. México D.F: Editorial Paidós Mexicana. 222 p.

Barcelona Culinary Hub. (2023). *La importancia de la investigación gastronómica para el sector*. Disponible en:https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/investigacion-gastronomica [Consulta 2025, Agosto 5]

Briz, J., De Felipe, I. & Briz, T. (2010). Funcionamiento y transparencia en la cadena de valor: aplicación al caso del aceite de oliva en España. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. 1: 32-53.

Bustamante, G. & Canós, L. (2012). Caracterización del sector de restauración en Valencia. Gran Tour: *Revista de Investigaciones Turísticas*. 5: 54-70.

De Niz, A. & Nájera A. (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes: prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de Negocios*. 14(31): 164-173.

García, E. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. *Journal of Business*. 2(1): 44-71.

Gaud, M., Gerwig, L., Del Águila, H., Rouneau, C. & Patrat, I. (2022). Estudio de los factores claves de éxito de los restaurantes en tiempos de pandemia en Lima. Restaurantes de 4 y 5 tenedores. [Trabajo de investigación de maestría, ESAN Graduate School of Business]

González, A., Borrego, A., Villamil, D. & Arteaga, W. (2020). Creación de valor sostenible: estudio documental sobre su origen y evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*. 25(91): 780-795.

González, C., Zizaldra, I. & Mercado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España. *Nóesis*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 24(47-1): 80-97.

Hagglund H. (2013). *A sustainability "green" certification audit of food service operations and the development of a restaurant sustainability instrument*. [Tesis Doctoral, University of Central Florida]

Hart, S. & Milstein, M. (1999). Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries. *Sloan Management Review*, 40(1): 23-33.

Hurtado, M. (2017). *Innovación y servicios experienciales: El rol del arte multidisciplinario en la gastronomía creativa*. [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]

Jiménez, G., Bellido, E. & Muñoz, E. (2022). Estrategias de marca y posicionamiento en la carrera hacia las estrellas Michelin: Análisis de casos paradigmáticos. *adComunica.* Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación. 22: 199-226.

Naranjo, S. & Arias, S. (2020). Tendencias en el mundo de la gastronomía y la alimentación: una revisión desde la perspectiva colombiana. *Agroalimentaria*. 26(50): 51-65.

Patrón, R. & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*. 24(1): 96-114.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89: 62-77.

Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*. 8 (3): 377-389.

Ricaurte, R., Armanza, J. & Solórzano, J. (2017). Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante sustentable en el Cantón General Villamil Playas. *INNOVA Research Journal*. Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil. 2(11): 1-23.

Rodríguez, A. (2017). Modelo de sostenibilidad ambiental en las organizaciones. Estudio de la cadena de valor. [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]

Santander, C. (2020). *Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019*. [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo]

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y Basque Culinary Center (BCC) (2022). *La*

contribución de la gastronomía a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. [Documento técnico]

Sunny, H., Parsa, H. y Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(3): 344-362.

Tarrasó, C. y Ruiz, C. (2019). Investigación, gastronomía y desarrollo en América Latina: la importancia de los conocimientos gastronómicos locales en Ecuador. *Paral.lel*. 75 p.

Turchetto, Q., Chiezi, M., Andreazzi, M. & Emanuelli, I. (2021). Indicadores de sustentabilidade socioambientais nas práticas de produção mais limpa em unidades de alimentação coletiva. *Research, Society and Development*. 10(13): 1-15.

Virtudes, P. (2023). Las dos reglas de Ferran Adrià en la cocina que aplica también a su vida: "Ser feliz con lo que haces y saber por qué lo haces". Disponible en: https://www.eldiario.es/viajes/ferran-adria-cocina-reglas-vida-clm_1_10731534.html [Consulta 2025, Agosto 5]

Weiss E. (2017). Hermenéutica y descripción densa versus teoría fundamentada. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 22(73): 637-654.



ANDREA P. PULIDO C. Doctora en Gerencia Evaluativa, Tecnológica, Empresarial y Educativa (UNET, 2024). Especialista en Estudios y Evaluación de Impacto Ambiental (UNET, 2016). Ingeniero Ambiental (UNET, 2013). Personal Académico adscrita al Departamento de Ingeniería Ambiental UNET. Investigadora del Laboratorio de Investigación Ambiental y Desarrollo Sostenible. Jefe de Departamento de Ingeniería Ambiental (Período 2022-2023).



NEYDA T. CARDOZO S. Doctora en Ciencias de la Educación. (Universidad Santa María, 2005). Especialista en Gerencia Mención Finanzas (UBA, 1992). Ingeniero Industrial (UNET, 1985). Entrenamiento Postgdoctoral en Management Estratégico. Personal Académico adscrita al Departamento de Ingeniería Industrial y al Decanato de Postgrado UNET. Asesora empresarial con más de 25 años de experiencia