

Cadena de valor sustentable en Restaurantes de Puerto Vallarta: diagnóstico situacional

Sustainable value chain in Puerto Vallarta restaurants: situational diagnosis

Georgina Dolores Sandoval Ballesteros^a

Resumen / Abstract

El estudio "Cadena de valor sustentable en Restaurantes de Puerto Vallarta: diagnóstico situacional" tiene como objetivo determinar los conocimientos que tienen las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, así como las actividades primarias y de apoyo que forman parte de esta cadena, los actores y las empresas que se vinculan, esto con una orientación hacia a una filosofía sustentable. Para poder realizar este diagnóstico, se empleó un enfoque mixto, haciendo un análisis cuantitativo con el software IBM SPSS y un análisis cualitativo con el software Atlas.ti., el estudio fue aplicado a 336 restaurantes de Puerto Vallarta de distintos giros. El análisis se basó en el modelo de cadena de valor genérica de Michael Porter adaptado a la industria restaurantera. El estudio concluye que, aunque las empresas tienen conocimiento del concepto, la cadena de valor no está definida ni estructurada y la aplicación de una cadena de valor sustentable es compleja en el contexto actual debido a la priorización de la rapidez operativa y la falta de vinculación retroalimentativa con otros actores. Se encontró también una filosofía sustentable y el conocimiento de que su principal impacto ambiental es la generación de desechos y residuos. Aunque estas posturas ya tienen presencia en los conocimientos de los empresarios, las áreas de oportunidad aún tienen mucho por trabajar.

Palabras clave: enseñanza inglés, aprendizaje autónomo, periodismo.

The study "Sustainable value chain in Puerto Vallarta Restaurants: situational diagnosis" aims to determine the knowledge that restaurant companies in Puerto Vallarta have, as well as the primary and support activities that are part of this chain, the actors and companies that are linked, with an orientation towards a sustainable philosophy. To carry out this diagnosis, a mixed approach was used, performing a quantitative analysis with IBM SPSS software and a qualitative analysis with Atlas.ti software. The study was applied to 336 restaurants in Puerto Vallarta of different types. The analysis was based on Michael Porter's generic value chain model adapted to the restaurant industry. The study concludes that, although companies are aware of the concept, the value chain is neither

^a. La Profesora Sandoval Ballesteros tiene un Postdoctorado en Administración de Negocios, un Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, su Grado de Maestra es en Administración y una Licenciatura en Contaduría Pública. Es Profesora de Tiempo Completo y Coordinadora de la Maestría en Administración de Negocios. Es Perfil PRODEP y candidata del SNII del SECIHTI. Es integrante del Cuerpo Académico CA-UDG-612 Gestión y Competitividad. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8492-730X>. Correo electrónico: georgina.sballesteros@academicos.udg.mx.

defined nor structured, and the application of a sustainable value chain is complex in the current context due to the prioritization of operational speed and the lack of feedback links with other actors. A sustainable philosophy was also identified, along with an awareness that the main environmental impact is the generation of waste and byproducts. Although these positions are already present in the knowledge of entrepreneurs, the areas of opportunity still have much to be developed.

Keywords: value chains, sustainable development, Puerto Vallarta, business, restaurant activity.

Introducción

Las empresas del sector servicios tienen una relevancia económica y social desde el nivel local al nivel nacional. Entre las actividades económicas que más ingresos le representan al país, se encuentran las actividades del sector servicios, específicamente aquellas dedicadas al turismo. Puerto Vallarta, un destino con vocación turística, ha ido evolucionando y perfeccionándose en todas las industrias que forman parte de este sector, incluyendo claramente a la industria restaurantera cuyos procesos suelen ser muy complejos, pues no solo se trata de cuidar el servicio al cliente, si no que también es necesario atender aquellos procesos internos que hacen posible que se preste el servicio con la mayor calidad.

La operación de las empresas restauranteras no solo las compromete a sí mismas, sino también a aquellos que conectan sus actividades con ellas y quienes requieren del abastecimiento de productos tanto como proveedores como clientes. Las actividades que forman parte del proceso productivo tienen una conexión con otros actores del entorno de cada empresa, formando con esto la cadena de valor, misma que, en este contexto, no solo debe existir en su forma más esencial, sino que debe enfocarse a la sustentabilidad, de manera que todos los actores puedan unirse en uno.

Conforme los años van pasando, la competencia en el sector servicios va aumentando, lo que ha llevado a la necesidad de que las empresas replanteen sus estrategias no solo comerciales, sino también de esencia y de operación, así mismo, cinco años después de una emergencia sanitaria mundial que pausó a todo el mundo, la realidad que ya se conocía tuvo que sufrir una adaptación e incorporar a la innovación en todos los sentidos, prioritariamente en la forma de comunicarse con el cliente y brindarle el servicio cumpliendo los estándares que caracterizan a la industria restaurantera para fidelizar a los consumidores, así como promover procesos de compra alineados a un concepto de globalización, (Vargo, 2016). En esta línea, las características de oferta de un restaurante influyen en las experiencias de consumo, que pueden ir de lo gustativo a lo multisensorial (Gómez & Cándano, 2023). Estudios indican que los consumidores eligen un restaurante tanto por necesidades asociadas al ocio y diversión, como también por significados prácticos y simbólicos, variando entre situaciones o estilo de vida (Sales y otros, 2012). Así, la elección de un restaurante se sustenta en una experiencia social, de celebración, negocios o de conveniencia.

La cadena de valor es un concepto que, en sus orígenes, fue desarrollado en el contexto de las empresas industriales (Mendoza & López, 2024). De allí que esta herramienta haga referencia a un conjunto de actividades interrelacionadas cuyo objetivo es entregar al mercado un producto o servicio que resulte valioso para los consumidores (Morillo, 2005). A lo largo del tiempo, este concepto fue evolucionando, siendo redefinido por diversos autores que ampliaron su aplicabilidad más allá de las empresas industriales, convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión empresarial. Hoy en día, se considera una metodología administrativa que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, ya que permite observar y entender el proceso productivo de manera integral, desde la creación hasta la entrega del bien o servicio final (Gereff, 2018).

En relación con las empresas restauranteras, sujeto de estudio en esta investigación, no se tiene definido un modelo de cadena de valor que explique la operación de estas empresas en la región, esto provoca el desconocimiento de las actividades que forman parte de la cadena, así como de los elementos que la conforman. La relevancia de esto recae precisamente en que a partir de conocer la cadena de valor se puede optimizar el proceso productivo y aumentar la eficiencia de las empresas restauranteras. Sin embargo, también puede ser una fuente de creación de innovación e incorporación de estrategias sustentables que pueda ser compartida por todos los actores que son parte de la cadena de valor.

En Puerto Vallarta, Jalisco no existen estudios similares, por lo tanto, es difícil entender una realidad actual, establecer un modelo y hacer propuestas de mejora. Esta investigación hace un diagnóstico de la cadena de valor en las empresas restauranteras, enfocándose principalmente en el entendimiento que tienen estas acerca de ello. Los resultados muestran un conocimiento existente, pero con áreas de oportunidad.

Metodología

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un diagnóstico para determinar los conocimientos de la cadena de valor que tienen las empresas restauranteras de Puerto Vallarta. Definir si conocen cada actividad de la cadena que conforma cada uno de los eslabones, así como los integrantes que influyen en ella. Así mismo, definir si existen estrategias de orientación hacia a la sustentabilidad.

Enfoque de la investigación

Enfoque mixto: La característica principal de los métodos mixtos es la combinación de los análisis cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. Cuando las preguntas de investigación son complejas, la combinación de los métodos permite darle profundidad al análisis y comprender mejores elementos que tienen mayor aparición en el análisis de resultados. Para este estudio se elaboró un análisis cuantitativo cuyos datos fueron procesados a través del software IBM SPSS y un análisis cualitativo utilizando el software Atlas ti.

El diseño de la investigación será no experimental, la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hace

variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, como señala Kerlinger (1979).

Método Deductivo. El objetivo de este método es partir de principios generales ya existentes y validados para llegar a conclusiones respecto a una situación. En esta investigación se comenzó por elaborar un análisis contextual para definir la realidad del sector en general, posteriormente se elaboró un análisis referencial que permitiera entender la relevancia de la investigación en contextos similares y por último se analizó un marco teórico para entender el comportamiento del fenómeno y, por tanto, la forma en la que la investigación se desarrolla. Así pues, se partió de una postura general hasta encontrar una conclusión específica sobre la problemática.

Esta es una Investigación Descriptiva pues solamente se explican los resultados encontrados al hacer el análisis del marco teórico con los resultados obtenidos.

Técnica o instrumento de recolección de datos

Entre las técnicas de investigación para la recolección de datos se utilizaron dos:

Diseños bibliográficos sobre datos ya existentes y comprobados, además de cifras y estadísticas generales acerca de la problemática.

- Investigación de campo, a través de un instrumento de recolección de datos.

En la primera fase, se analizaron los marcos conceptuales del modelo de cadena de valor de Porter (1985) y los modelos de cadena de valor en sector servicios. Para determinar cuales son aquellas actividades que deben considerarse en la cadena de valor de las empresas restauranteras.

En la segunda etapa, se seleccionó un instrumento validado para poder determinar las actividades que forman parte de la cadena de valor y la orientación de estas a la sustentabilidad. El cuestionario utilizado se ha tomado de las investigaciones realizadas sobre autores Corporativos como la OCDE (2021), quien presenta instrumentos para evaluar la cadena de valor con distintos enfoques y para diferentes giros. Así mismo, se tomó en cuenta los diferentes modelos y aportaciones teóricas para poder adaptar el instrumento a la realidad sectorial y al contexto de Puerto Vallarta, esto sin manipular la estructura del instrumento ya validado.

La escala de medición del cuestionario fue la escala de Likert, por tratar la multidimensionalidad de las variables y concordando con Matas (2018), donde apunta que las escalas tipo Likert constituyen uno de los instrumentos más utilizados en Ciencias Sociales y estudios de mercado. De esa forma, las respuestas al cuestionario se fundamentarán en una escala tipo Likert de cinco puntos con alternativas de respuestas que oscilan entre “Totalmente de acuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Se incluyen también preguntas abiertas en relación con los procesos productivos de las empresas.

Determinación de la muestra

Para determinar los datos de la muestra se obtuvieron datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI. Se encontraron un total de 2478 unidades económicas del giro restaurantera. Después de aplicar la fórmula se determinó una muestra de 336

empresas del sector, ubicadas en Puerto Vallarta. La muestra está ubicada principalmente en colonias como El Pitillal, Aramara, Colonia Centro, 5 de Diciembre, Coapinole, La Aurora y Las Juntas.

En la tercera etapa se hicieron análisis estadísticos en el programa IBM SPSS para cuantificar las respuestas, así como también aquellas preguntas que tenían opciones múltiples y escalas, dentro de estas se encuentran datos descriptivos también. Como complemento, se utilizó el programa Atlas ti para analizar preguntas abiertas que se plantearon en el instrumento, el objetivo era poder analizar principalmente la vinculación de las empresas con otros elementos que conforman parte de la cadena de valor así como los acercamientos a la sustentabilidad de estos.

Marco Teórico

Como inicio para entender más a la cadena de valor, es necesario definirla de acuerdo a lo que proponen diferentes autores. Aunque esta está relacionada con muchos aspectos conocidos ya por las empresas, es necesario explicar de manera muy específica cada elemento de esta.

La cadena de valor es un concepto fundamental en la teoría de la gestión estratégica, desarrollado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). Este modelo proporciona un marco para analizar las actividades internas de una empresa, permitiendo identificar cómo cada etapa contribuye a la creación de valor para el cliente y cómo se pueden optimizar los procesos para obtener una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1985). El concepto de cadena de valor se basa en la premisa de que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva no solo a través de la calidad del producto o servicio, sino también mediante la eficiencia en la ejecución de sus actividades.

Según Porter (1985), una cadena de valor genérica está construida por tres elementos básicos, que son las actividades primarias, las actividades de apoyo o auxiliares, y el margen; las primeras se refieren a las actividades enfocadas en la elaboración física producto, de marketing, logística y asistencia postventa. El modelo de la cadena de valor se compone de cinco actividades primarias:

- *Logística de entrada*, se compone de las actividades relacionadas con los procesos logísticos que los productos experimentan dentro de la empresa; desde la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos. Este proceso permite ejecutar el flujo de materiales para que se transforme la materia prima en un producto manufacturado.
- *Operaciones*, son las actividades por las cuales se transforma la materia prima en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje y realización de pruebas.
- *Logística de salida*, contempla las actividades relacionadas con la entrega del producto entre los clientes: almacenamiento de los productos terminados, operaciones de reparto, registro de pedidos y programación.
- *Mercadotecnia y ventas*, son las actividades mediante las cuales se crean los medios para que los clientes conozcan el producto o servicio y que efectúen la compra. Incluye publicidad, promoción, selección de canales y fijación de precios.
- *Servicio*, son las actividades de postventa o mantenimiento, permiten que los procesos mejo-

ren o conserven el valor del producto, esto se logra por mediante la aplicación de garantías, soporte de fábrica y servicios técnicos.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades de soporte, estas tienen como objetivo incrementar la eficiencia. Están vinculadas a otras tareas dentro de la empresa como recursos humanos, compras, infraestructura y desarrollo tecnológico.

Al igual que las actividades primarias, las actividades de apoyo están divididas en cuatro categorías y que a su vez cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de una industria en particular.

- *Adquisición*, se refiere a la función de comprar los insumos necesarios para que la empresa pueda trabajar: adquisición de materia prima, maquinaria, suministros, edificios y otros artículos consumibles.
- *Desarrollo tecnológico*, son actividades de apoyo relacionadas con la mejora de los productos o procesos; incluye investigaciones sobre los procesos internos para incorporar modificaciones que permitan la mejora continua. Genera costos, pero también valor.
- *Administración de recursos humanos*, son las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, capacitación, motivación y remuneración de la fuerza de trabajo.
- *Infraestructura organizacional*, son los sistemas de soporte necesarios para que la empresa pueda mantener sus operaciones, incluye la administración general, planeación, finanzas, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Como último elemento está el margen, que se define como la diferencia entre las ventas y los costos incurridos por la empresa para realizar actividades que generen valor.

En la cadena de valor las actividades no son independientes, es decir, son dependientes unas de otras, se encuentran unidas por vínculos que pueden ser los generadores de valor o ayudan a reducir costos.

Figura 1
La cadena de valor genérica, por Michael E. Porter, 1985, Ventaja Competitiva



Fuente: (Porter, Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior, 1998)

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

Cadenas de valor en servicios

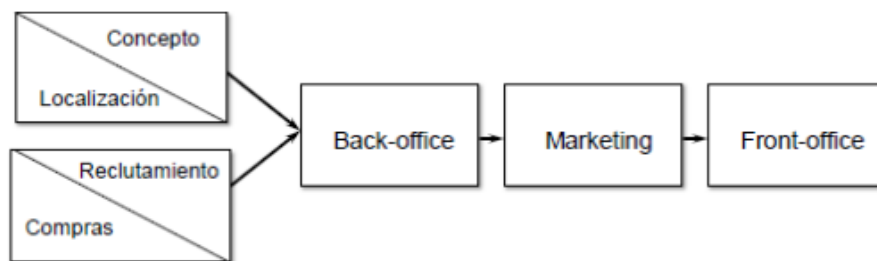
La aplicación de los tipos cadena de valor puede ser diferente dependiendo de las actividades que realiza una empresa, pues se consideran criterios diferentes para ser aplicados.

Una de las principales características de los servicios, es que el producto y el proceso productivo son uno mismo, pues se entiende que el servicio que llevan a cabo es lo que venden a los consumidores. Además del simple hecho de que lo que obtienen los clientes es intangible a comparación de un producto tangible que puedan usar o guardar. Pero a partir de estas diferencias que puedan tener los servicios y productos, también se puede observar que en ocasiones estos conllevan elementos iguales, como lo son el marketing, logística, y entre otros (Sánchez & García, 2007).

De acuerdo a Andalucía emprende, Fundación pública andaluza (S.f.), las actividades de servicios se clasifican en:

- “Front-office: Aquellas que se hacen en unión con el cliente.
- Back-office: Son las que mejor se pueden industrializar, porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad”.
- Lo anteriormente mencionado se señala de forma gráfica en el siguiente modelo:

Figura 2
Cadena de valor de empresas de servicio



Fuente: obtenida de (González Calle y otros, 2025).

Del gráfico anterior se puede observar que empieza desde la localización o concepto, que se refiere a la definición del servicio que se oferta y el lugar en el que se lleva a cabo. Mientras que el elemento de reclutamiento o compras se refiere específicamente al sector servicios de ventas, en el que es im-

portante el reclutamiento de profesionales de las ventas. Después se aprecian las actividades de back office, después aquellas orientadas al marketing y finalmente las de front-office. Como se mencionaba, todos estos aspectos pueden ser fuentes de la ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, se considera que en el sector de servicios es importante coordinar las actividades para poder obtener cierta ventaja por encima de la diferenciación o de los costos bajos de una sola actividad.

Entre las actividades de la cadena de valor relacionadas con el sector servicios se pueden encontrar las siguientes:

- Travel organization and booking
- Transportation
- Accomodation/hospedaje
- Food and beverage
- Handcrafts
- Tourism assets in destination
- Support services

Esto plantea que las actividades del sector servicios, sobre todo el sector turístico va unido entre si con otras empresas. Esto implicaría que cualquier empresa, independientemente del giro, pero que pertenezca al sector, se vinculará con otras actividades de otras empresas, por ejemplo, los servicios de hospedaje tendrán una vinculación con las empresas de transporte. En este sentido, una cadena de valor colectiva uniría a varios procesos productivos a la vez.

Ahora bien, para hacer un acercamiento a la sustentabilidad de las cadenas de valor, es necesario entender la definición de sustentabilidad:

Se define la sostenibilidad como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias (ONU, 1987).

En la Estrategia Nacional Australiana para el Desarrollo Ecológicamente Sustentable (1992) define como; usar, conservar y mejorar los recursos de una comunidad de manera que los procesos ecológicos, de los cuales depende la vida, sean mantenidos la calidad de vida total, ahora y en el futuro, pueda ser mejorada (Brennan C., 2016).

En este sentido, las prácticas de las empresas deben incluir practicas sostenibles en su cadena de valor, incluyendo la reducción de la huella de carbono y el uso de materiales reciclados. La empresa debe establecer objetivos ambiciosos para mejorar su impacto ambiental y social.

Cadena de valor en restaurantes

La cadena de valor de un restaurante se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa realiza para ofrecer un producto o servicio que genere valor para el cliente. Esta cadena incluye tanto las actividades primarias, que están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto, como las actividades de apoyo, que facilitan y optimizan el proceso. A continuación, se explica cómo se puede definir la cadena de valor de los restaurantes:

Identificación de Actividades Primarias

1. Logística Interna: Incluye la recepción y almacenamiento de insumos. La eficiencia en esta etapa asegura que los ingredientes frescos y de calidad estén disponibles para la producción.
2. Operaciones: Se refiere a la preparación y cocción de los platillos. Aquí se busca optimizar procesos para garantizar la calidad y rapidez en el servicio.
3. Logística Externa: Comprende la entrega de los platillos a los clientes, ya sea en el local o a través de servicios de entrega. La gestión efectiva de esta etapa mejora la satisfacción del cliente.
4. Marketing y Ventas: Involucra las estrategias para atraer y retener clientes, como promociones y publicidad. Una buena estrategia de marketing puede aumentar la visibilidad y las ventas del restaurante.
5. Servicio Post-Venta: Se refiere a la atención al cliente después de la experiencia de consumo, incluyendo la gestión de quejas y la recopilación de feedback. Esto ayuda a mejorar continuamente el servicio.

Identificación de Actividades de Apoyo

1. Infraestructura de la Empresa: Incluye la gestión administrativa y financiera, así como la planificación estratégica. Una buena infraestructura permite una operación más fluida.
2. Gestión de Recursos Humanos: Se centra en la capacitación y desarrollo del personal, asegurando que el equipo esté bien preparado para ofrecer un servicio de calidad.
3. Desarrollo Tecnológico: Involucra la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia operativa, como sistemas de gestión de pedidos y herramientas de cocina.
4. Adquisición: Se refiere a la selección y gestión de proveedores, asegurando que se obtengan insumos de calidad a precios competitivos.

Esta estructura permite identificar las áreas clave donde se puede agregar valor y mejorar la eficiencia en el funcionamiento de un restaurante.

Para contrastar esta información, se presentan los resultados obtenidos.

Resultados

Del total de la aplicación del instrumento se obtuvieron 336 respuestas válidas de un cuestionario de 42 preguntas enfocadas principalmente en diagnosticar si las empresas tenían conocimiento de su proceso productivo y de su cadena de valor, así como de los elementos que los conforman. El sujeto de estudio fueron empresas restauranteras de diferentes giros como restaurantes de mariscos, comida mexicana, comida oriental, loncherías, cafeterías, comida italiana, snacks y bar, entre otras. Estas empresas entran dentro de la clasificación por tamaño de pequeñas empresas, teniendo entre 11 y 30 empleados, su ubicación fue en distintas colonias de Puerto Vallarta, principalmente en la zona hotelera, el malecón, colonia Versailles, Ixtapa, Pitillal y colonia 5 de diciembre, estas presentan mayor concentración de unidades económicas de este giro.

Para comenzar, se preguntó a las empresas si conocían la definición de cadena de valor, si la identificaban en su negocio y si estaba definida, las respuestas se presentan a continuación:

Tabla 1
Conoce cadena de valor

Posición	Respuesta	Frecuencia (conteo)
1	Se desconoce	116
2	Solo Planeada	83
3	Está Documentada, Aplicada y Evaluada	59

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Los resultados arrojan que mayormente no se identifica la cadena de valor dentro de las empresas, esto con un total de 35% de las respuestas, el 25% las identifica, pero solo la tiene planeada, es decir sin estructurarla ni evaluarla y el 18% la identifica, la documentó, tiene aplicación y se evalúa, el resto fueron respuestas omitidas o no respondidas.

Se les preguntó a las empresas si estas tenían una filosofía sustentable, lo que respondieron se presenta a continuación.

Tabla 2
Filosofía sustentable

Posición	Respuesta Estandarizada	Frecuencia (conteo)	Porcentaje
1	Sí	150	45%
2	No	108	32%
3	Otros/Sin respuesta	78	23%

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Se identifica entonces que mayormente las empresas si tienen una filosofía sustentable, dentro de las respuestas se mencionaba que se hacen mínimo un esfuerzo por orientar todos los procesos hacia a la sustentabilidad, el concepto es conocido por los empresarios y por el personal, lo que ha llevado a que también se creen estrategias para lograr que la operación tenga esta alineación con los objetivos y la filosofía.

Como complemento de esta pregunta, se buscaba conocer si las empresas sabían cual era el impacto ambiental que dejaban en su entorno, no solo como una empresa si no también como parte de una cadena de valor de otras empresas, las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 3
Impactos ambientales

Posición	Categoría de Respuesta Estandarizada	Frecuencia (Conteo)
1	Generación de Desechos / Residuos	78
2	Positivo / Bueno / Amigable / Equilibrio	37
3	Ninguno / No Genera / Mínimo	31
4	No Sabe / No Lo Considera / Desconoce	30
5	Consumo de Agua y Energía	12
6	Negativo / Malo / Contaminación	11

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Se analiza que las empresas si conocen sobre el impacto ambiental que dejan en su entorno, mayormente asumen que su impacto es a través de la generación de desechos y residuos. Las respuestas negativas, aunque dispersas, aun muestran indiferencia en este sentido.

Como consecuencia de esto, era de suma importancia saber si se habían hecho algunas innovaciones en los procesos para mejorar las estrategias de sustentabilidad y disminuir su impacto ambiental. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4
Innovaciones ambientales

Posición	Categoría de Innovación Estandarizada	Frecuencia (Conteo)	Porcentaje (del total de respuestas válidas)
1	Ninguna / No Aplica / No Hay	188	56%
2	Uso de Biodegradables / Reducción de Plásticos	58	17%
3	Trampas de Grasa / Filtros / Almacenamiento de Aceite	20	6%
4	Eficiencia Energética (Paneles Solares / LED)	19	6%
5	Reciclaje / Separación de Residuos	17	5%

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

La mayoría de las empresas no ha hecho ninguna estrategia innovadora para reducir su impacto ambiental ni para fortalecer su filosofía sustentable, los que han hecho estrategias se relacionan con uso de materiales biodegradables y reducción de plásticos, así como trampas de grasa y filtros para el aceite, entendiendo que estos últimos son materiales contaminantes. Entre otras estrategias pre-

sentadas con una minoría, se encontró el manejo de energías limpias con estrategias como paneles solares, además de identificar actividades de reciclaje y separación de residuos.

Aunque el planteamiento de esta pregunta estaba hecho bajo la postura de que la empresa se vincula con otras empresas mas y que quizá estas aportaban alguna estrategia, fue necesario hacer la pregunta específicamente sobre como se vinculan, con quien y en que parte del proceso. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 5
Formas de vinculación

Posición	Forma de Vinculación Estandarizada	Frecuencia (Conteo)
1	Compras / Proveedores / Insumos	196
2	Entrega / Reparto a Domicilio / Plataformas	73
3	Mantenimiento	37

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Tomando en cuenta lo que se presentó en el análisis referencial y el marco teórico, era de suponerse que el principal actor de la cadena de valor con el que se vincularían las empresas serían los proveedores o cualquier negocio donde estas compraran sus insumos, los resultados confirmaron esta postura, así mismo, se identificaron algunas empresas de entrega, reparto a domicilio o plataformas de venta a domicilio y posteriormente las empresas de mantenimiento. El resto fueron respuestas omitidas.

Al ver que existe la vinculación de los restaurantes con otras empresas, fue indispensable preguntar si existen criterios de selección, sobre todo si estos están enfocados en filosofías sustentables. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 6
Criterios de selección de proveedores

Posición	Práctica Estandarizada	Frecuencia (Conteo)
1	Ninguna / No Considera / Desconoce	128
2	Uso de Biodegradables / Reducción de Plásticos	47
3	Calidad y Frescura del Producto	33
4	Productos Orgánicos / Sin Químicos	25
5	Reciclaje / Reutilización	25

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Las respuestas omitidas fueron un total de 78, al sumarlas con la respuesta mas popular, se afirma que no existe ningún criterio de elección de empresas para su vinculación y menos con una orientación a una filosofía sustentable. Tomando en cuenta esta pregunta y para confirmar esta postura, se les preguntó a las empresas específicamente si sabían sobre las políticas sustentables de las

empresas con las que se vinculan, a lo que el 55% respondió que no, y el 30% les informó que, si la tenían, pero no la conocían.

Uno de los elementos más importantes de la cadena de valor son los proveedores, estos tienen, entre otras cosas, la capacidad de abonar estrategias de innovación en las empresas con las que se vinculan, en este sentido se plantó la pregunta sobre los criterios puntuales que se toman en cuenta para la selección de los proveedores, esto fue lo que resultó:

Tabla 7
Elección de proveedores

Posición	Criterio de Selección Estandarizado	Frecuencia (Conteo)
1	Calidad y Precio (Relación Calidad/Precio)	212
2	Solo Calidad (o Frescura)	55
3	Recomendación / Confianza	23
4	Eficiencia / Servicio / Tiempo de Entrega	17

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Los criterios que se priorizan son los precios y la relación precio – calidad

Para continuar con el análisis y tener un acercamiento a esta vinculación de las empresas para determinar la cadena de valor, fue necesario hacer un análisis en Atlas. Ti sobre aquellos actores por cada etapa.

Para este proceso fue necesario realizar la codificación para poder hacer un análisis de co-ocurrencia. Se encontraron un total de 308 respuestas válidas y se crearon un total de 18 códigos, 2 de ellos se especificaron como “No se vincula” y “está en proceso”, los 16 restantes se establecieron haciendo un contraste entre las actividades propuestas en el marco teórico, las actividades identificadas en las cadenas de valor de restaurantes y con los resultados del análisis cuantitativo de acuerdo al conteo de las respuestas obtenidas y los sujetos mencionados. La construcción de la clasificación se determinó, proporcionando los siguientes códigos.

Tabla 8
Códigos se actores de la Cadena de Valor

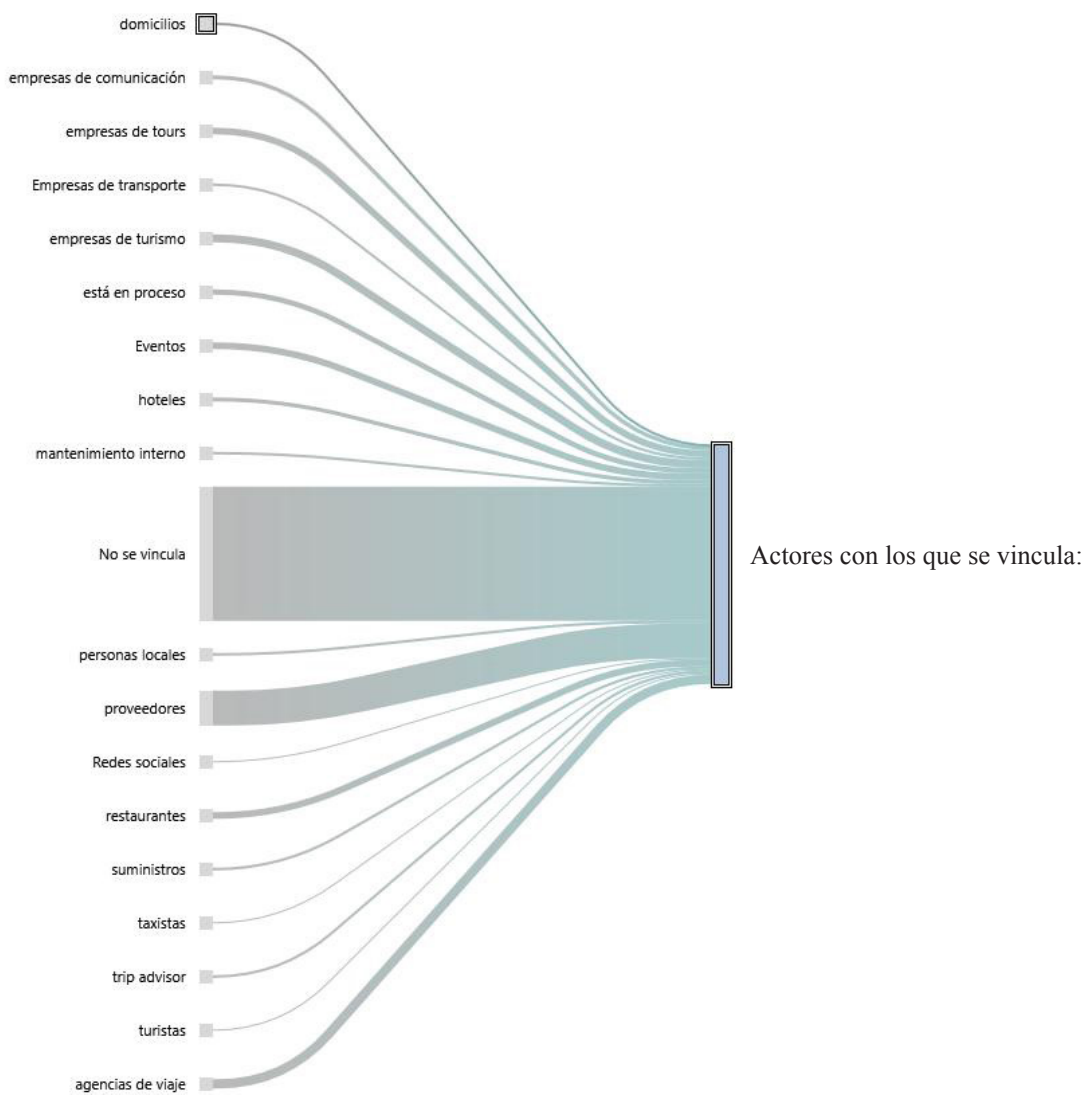
1. Agencias de viaje	9. Mantenimiento
2. Empresas de comunicación (medios de comunicación).	10. Personas locales
3. Empresas de Tours	11. Proveedores
4. Empresas de transporte	12. Redes Sociales (empresas que gestionen redes sociales para publicidad).
5. Empresas de turismo	13. Restaurantes
6. Envíos a domicilio	14. Suministros

7. Eventos	15. Taxistas
8. Hoteles	16. Trip Advisor

Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS, marco referencial y marco teórico.

Se identificaron un total de 796 citas por el total de los 18 códigos, algunas empresas mencionaron solo un actor y algunas incluso mas de 5. Después de esta codificación se elaboró un mapa de sankey que expresa cuales son las relaciones mas importantes identificadas.

Figura 3
Mapa de Sankey Actores de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia a partir del análisis en SPSS.

Es notable que la mayor presencia de las respuestas se identifican en “no se vincula”, sin embargo, también se mencionan actores que son parte de diferentes etapas del proceso productivo y que, en consecuencia, forman parte de la cadena de valor. Se observa una relación muy fuerte también con los proveedores, agencias de viaje, empresas de tours, otros restaurantes y empresas de transporte.

Para poder complementar la información, fue necesario hacer una revisión cualitativa para poder estructurar un acercamiento a la determinación de la cadena de valor tal cual se planteó en los objetivos de este estudio. Para hacer el análisis, se realizó la determinación de las actividades que tienen las empresas y que forman parte de su cadena de valor utilizando la IA conversacional en Atlas ti, esta permitió mantener conversaciones en lenguaje natural sobre los documentos cargados. Aunque tiene una interfaz de usuario aparentemente sencilla, es una herramienta muy potente que puede ayudar a responder preguntas y obtener información sobre uno o varios documentos a la vez.

Las búsquedas realizadas se estructuraron de la siguiente manera:

- De acuerdo a lo que se integra en el documento, identifica las actividades que forman parte de la cadena de valor de las empresas.
- Identifica las actividades primarias y las actividades de apoyo y explican que sub actividades se incluyen en cada etapa.

El resultado fue el siguiente:

Actividades primarias

1. Logística Interna
 - a) Recepción de insumos
 - b) Almacenamiento y control de inventarios
2. Operaciones
 - a) Preparación de insumos
 - b) Elaboración de platillos
3. Logística Externa
 1. Servicio de entrega a domicilio
 2. Gestión de reservas y atención al cliente
4. Marketing y Ventas
 - a) Promociones y publicidad
 - b) Estrategias de fidelización de clientes
5. Servicio Post-Venta
 - a) Atención al cliente post-servicio
 - b) Recopilación de feedback y gestión de quejas

Actividades de apoyo

1. Infraestructura de la Empresa
 - Gestión administrativa y financiera
 - Estrategia y planificación

2. Gestión de Recursos Humanos
 - Capacitación y desarrollo del personal
 - Gestión del desempeño
3. Desarrollo Tecnológico
 - Implementación de sistemas de gestión de pedidos
 - Uso de tecnología en la cocina y servicio
4. Adquisición
 - Selección y gestión de proveedores
 - Negociación de precios y contratos

Todas estas actividades, además de formar parte de su proceso productivo, también requieren de una vinculación con otras empresas para poderlas desarrollar, tanto las actividades primarias como las secundarias.

Discusión y análisis

Como se mencionó en el marco metodológico, el objetivo de este estudio es elaborar un diagnóstico para determinar los conocimientos de la cadena de valor que tienen las empresas restauranteras de Puerto Vallarta. Definir si conocen cada actividad de la cadena que conforma cada uno de los eslabones, así como los integrantes que influyen en ella. Así mismo, definir si existen estrategias de orientación hacia a la sustentabilidad.

Al no tener estudios que anteceden a este tema en Puerto Vallarta, la construcción de los conocimientos se fue dando por etapas hasta poder tener una estructura lógica y funcional que permitiera tener un acercamiento al estudio de campo. Para este punto, el estudio solo puede presentar un diagnóstico, sin embargo, aun es necesario continuar con estudios para poder crear un esquema de la cadena de valor real y las actividades y empresas que los conforman.

Como primeros resultados y, cumpliendo con el objetivo, se puede determinar que las empresas de Puerto Vallarta si tienen conocimiento sobre lo que es la cadena de valor mas no la tienen definida, ni estructurada, lo que no permite tampoco la evaluación de la misma. Adicional a esto, se construyó una postura de una cadena de valor sustentable que, aunque puede ser posible construirla y además ser una fuente de generación de innovación, no es aplicable en este contexto actual. Al analizar las actividades y contrastarlas con la naturaleza de la operación de las empresas de restaurantes, puede concluirse que estas están sujetas primordialmente a un proceso productivo que exige rapidez y atención inmediata, por lo cual, crear estrategias sustentables o de vinculación puede pasar a segundo plano, sin embargo, al no existir una vinculación que proporcione retroalimentación, se complica aún mas el proceso de creación de estrategias en todas las áreas de la empresa.

Ahora bien, resulta un hallazgo importante el poder identificar a los actores de la cadena de valor en cada etapa, este estudio pudo definir cuáles son las actividades primarias y las actividades de apoyo, así como aquellas empresas y actores que están vinculadas en cada paso. Este hallazgo permite saber cuales son las necesidades de primera mano, rescatando siempre la información proporcionada, pero considerando a su vez que también hay una importante indiferencia hacia a

estos temas. De la información que se obtuvo se pueden construir estructuras y pueden resaltarse también áreas de oportunidad.

Conclusión

El análisis de la cadena de valor en los restaurantes de Puerto Vallarta revela que, a medida que la industria se enfrenta a desafíos ambientales y sociales, la integración de prácticas sustentables se convierte en un factor clave para la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. La cadena de valor no solo se centra en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, sino que también debe considerar el impacto ambiental y social de cada actividad. Los restaurantes en Puerto Vallarta han comenzado a adoptar enfoques más sostenibles, como la selección de proveedores locales que ofrecen ingredientes frescos y de temporada, lo que no solo reduce la huella de carbono asociada con el transporte, sino que también apoya la economía local. Además, muchos establecimientos están implementando prácticas de gestión de residuos, como el reciclaje y la reducción de desperdicios alimentarios, lo que contribuye a un entorno más limpio y saludable.

Sin embargo, la situación actual de los restaurantes en Puerto Vallarta varía considerablemente. Algunos han avanzado significativamente en la adopción de prácticas sustentables, mientras que otros aún enfrentan barreras, como la falta de recursos o conocimiento sobre cómo implementar cambios efectivos. La educación y la capacitación del personal son esenciales para fomentar una cultura de sostenibilidad dentro de la organización.

En conclusión, la cadena de valor de los restaurantes de Puerto Vallarta puede ser un motor de cambio hacia la sustentabilidad. Al optimizar sus procesos y adoptar prácticas responsables, no solo mejoran su competitividad, sino que también contribuyen al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente. La transición hacia un modelo más sostenible es un camino que requiere compromiso y colaboración, pero que, sin duda, beneficiará tanto a los restaurantes como a la sociedad en su conjunto.

Bibliografía

- Lara Martínez, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1702-1715. doi:DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- Alta-Tierra, L., & Rivera Costales, J. (2021). Marketing experiencial para las empresas del sector privado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 144-178.
- De Niz Sedano, A., & Nájera, A. (2023). Sustainability in the restaurant industry: Practices, challenges and opportunities. *Suma de Negocios*, 14(31), 164-173.
- Durán, G., Toala, J., & Tomala, A. (2019). Análisis bibliográfico del estudio de la cadena de valor de alimentos. *ECA Sinergia*, 10(3). doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i3.1738
- Gereff, G. (2018). Global value chains and development. . *Cambridge University Press*, <https://doi.org/10.1017/9781108559423>.
- Gómez, M., & Cándano, L. (2023). Economic growth, tourism, and economic policy uncertainty in the main tourist destinations. *Econoquantum*, 21(1), 71-86.

- González Calle, M., Maldonado-Matut, J., Armijos Orellana, A., & Arteaga Ortiz, M. (2025). Herramienta de evaluación de la cadena de valor en empresas del sector turístico: caso restaurantes. *Ciencias de la Gestión*(10). doi:<http://dx.doi.org/10.18800/360gestion.202510.004>
- Matas , A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa* , 38 - 47.
- Mendoza, M., & López, A. (2024). Alcances e importancia de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico y análisis para micro y pequeños negocios Alcances e importancia de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico y análisis para micro y pequeños negocios gastronómicos. *Región y Sociedad*, 36.
- Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 53-70.
- Porter , M. (1998). *Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior*.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior*. Free Press.
- Sales, F., De Azevedo, M., Alencar, S., Reboucas, S., & Oliveira, E. (2012). ¿Prefieren los turistas hospedarse en hoteles cuyos restaurantes adoptan prácticas de sustentabilidad? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(5).
- Sánchez, J., & García , M. (2007). Las cadenas productivas y el cluster turístico, factores dinamizadores del desarrollo local. Una aproximación a la realidad del municipio Yaguajay. *Economía y Desarrollo*, 142(2), 172-194.
- Schilling, M. (2021). *Gestión estratégica de la innovación tecnológica*. McGraw-Hill Education.
- Vargo , S. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.