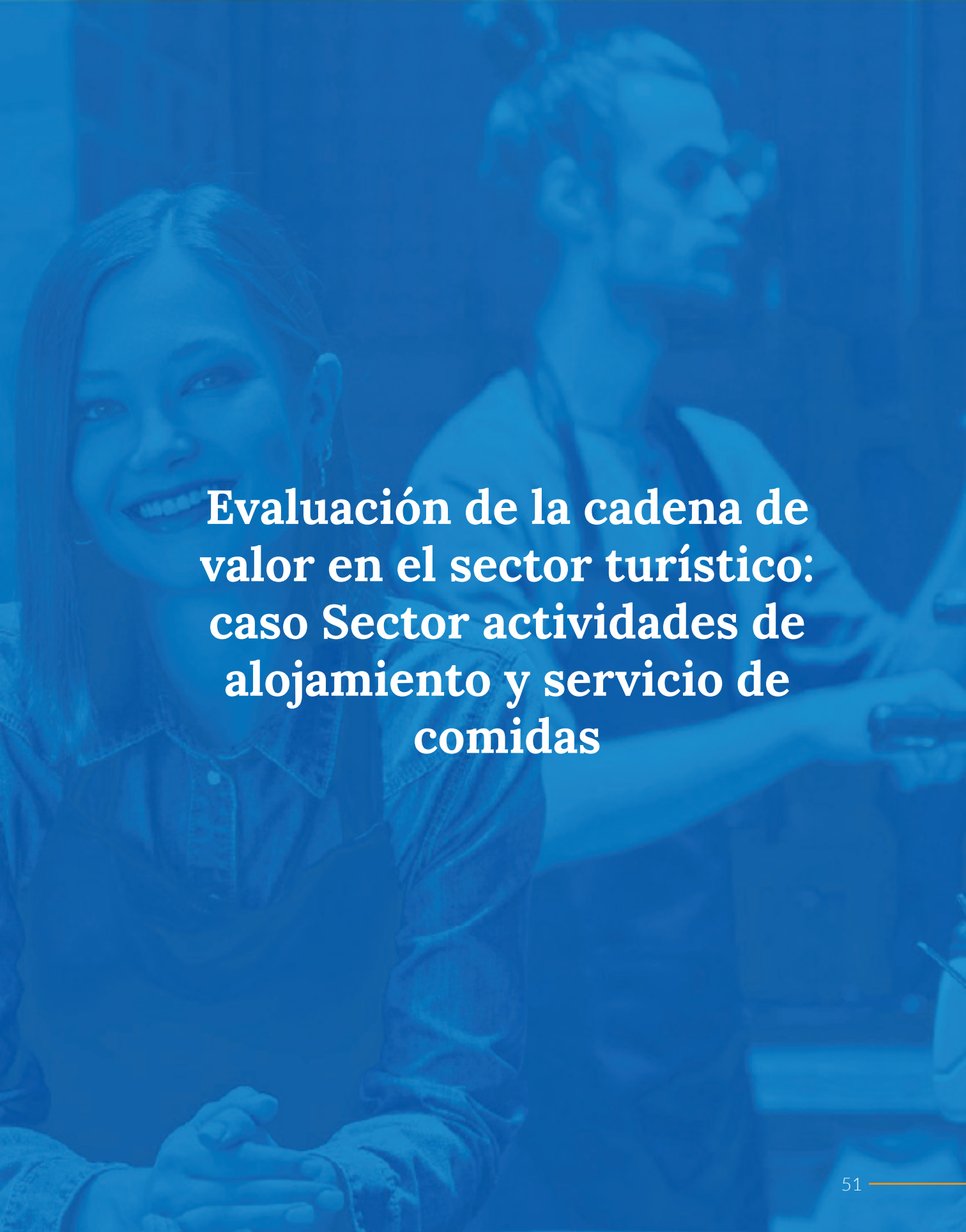




Evaluación de la cadena de valor en el sector turístico: caso Sector actividades de alojamiento y servicio de comidas

Evaluación de la cadena de valor en el sector turístico: caso sector actividades de alojamiento y servicio de comida

Juan Manuel MaldonadoMatute
jmaldonado@uazuay.edu.ec

Ana Carolina ArmijosOrellana
aarmijos@uazuay.edu.ec

María José GonzálezCalle
mgonzalez@uazuay.edu.ec

María Isabel Arteaga Ortiz
iarteaga@uazuay.edu.ec

Pedro Fernando Guerrero Maxi
pedromaxi@uazuay.edu.ec

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión de la cadena de valor en empresas de los subsectores I55 (Actividades de alojamiento) e I56 (Servicios de alimentos y bebidas) en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa y descriptiva desarrollada en tres etapas: construcción de una base de datos de empresas locales del sector; revisión bibliográfica y diseño de un instrumento de recolección de información ajustado al contexto; y análisis de resultados mediante estadística descriptiva, con base en la información recabada de 17 hoteles y 31 restaurantes que participaron voluntariamente en el estudio. Los resultados evidencian que los establecimientos analizados cuentan con fortalezas en aspectos como la formalización de su gestión interna, planificación a largo plazo, esfuerzos de posicionamiento en el mercado local mediante calidad e innovación, establecimiento de alianzas estratégicas, gestión adecuada de la infraestructura, implementación de sistemas de gestión de riesgos y adopción de prácticas socialmente responsables. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de mejora en dimensiones clave como la estructura organizacional, el número de trabajadores en relación con la capacidad operativa y la necesidad de incorporar estrategias más ajustadas a las demandas de consumidores nacionales e internacionales. Se concluye que los establecimientos enfrentan desafíos importantes que requieren integrar la diversidad cultural en sus servicios, fortalecer la transparencia y el *reporting*, así como mejorar las condiciones laborales, con el propósito de consolidar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Se agradece la colaboración de los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas por su participación en el estudio, particularmente a Sebastián Alvear, Daniela Asmal, Paúl Freire, Yulissa Zhagñay, Oscar Bravo, Anderson Carrión, Carlos Peñafiel, Raquel Ullauri, Luis Niveló, Samantha Cobos, Alexander Remachi, Nathaly Valdez y Daniel Vélez.

Palabras clave

Alojamiento, alimento y bebidas, cadena de valor, ventaja competitiva.

Introducción

En los años previos a la pandemia, el sector turístico experimentó un proceso de expansión y diversificación significativo, consolidándose como una de las actividades económicas de mayor crecimiento en el mundo (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017; Pérez y Flores, 2019). Este resultado se debió a su capacidad para generar empleo, así como para expandir mercados que dieron lugar a las operaciones de pequeñas y medianas empresas dedicadas a promover la preservación de la riqueza natural y cultural de las naciones (Pérez y Flores, 2019).

Sin embargo, en el contexto de la pandemia provocada por la COVID-19, este sector fue uno de los más afectados. Diversos estudios reportaron caídas de ingresos cercanas al 70%, la pérdida de millones de puestos de trabajo y un fuerte impacto negativo en su cadena de valor. Ante este escenario de alta incertidumbre, fue necesario implementar ajustes para garantizar la seguridad de las operaciones, con especial énfasis en la gestión de equipos y en el desarrollo de estrategias que fortalecieran el compromiso de los empleados (Almeida et al., 2022). En este marco, las micro y pequeñas empresas demostraron capacidad para ejecutar acciones de innovación mediante proyectos en distintas áreas de la cadena de valor (Marx & Klotz, 2023). A pesar de las dificultades, su importancia ha sido tal que en la actualidad se la considera una alternativa sólida para impulsar el progreso económico y el bienestar social en los países en desarrollo (Sánchez, 2012).

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, el turismo es un tema que abarca una gran variedad de industrias dentro de su cadena de valor, incluyendo agencias de viaje y transporte, restaurantes, hoteles y tiendas de souvenirs (Srivihok & Intrapairot, 2015). Cabe destacar que estas actividades se desarrollan tanto en el sector formal como en el informal (Orellana et al., 2022).

Dada esta diversidad, el modelo de cadena de valor aplicado al sector turístico permite identificar distintas fuentes de creación de ventajas competitivas, en función de la capacidad de los actores para crear y gestionar productos a partir de una cooperación continua (Mottironi & Corigliano, 2012; Rahmiati et al., 2020; Yilmaz & Bititci, 2006). En este sentido, dicho modelo constituye una herramienta útil para que las empresas detecten ineficiencias y debilidades en sus operaciones, facilitando los procesos de producción y entrega de valor en el producto final (Banco Mundial, 2010).

En la actualidad, aunque las perspectivas de crecimiento del sector han mejorado, la actividad turística requiere transformaciones profundas ante el vertiginoso progreso de la sociedad. Así, el reto consiste en aumentar el bienestar de las personas, estimular el progreso económico, proteger el entorno natural y fomentar la armonía internacional, con el propósito de avanzar hacia un desarrollo económico verdaderamente sostenible (ONU, 2024).

El Turismo en Ecuador

Históricamente, Ecuador ha basado su patrón de desarrollo en la producción primaria, lo que ha generado una marcada dependencia de los productos agrícolas (Gómez-Ceballos et al., 2023; Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015). Frente a este panorama y con el objetivo de modificarlo, el país ha adoptado políticas de apoyo al desarrollo turístico y tecnológico, articuladas dentro de sistemas de gestión innovadores que promueven una oferta diferenciada y competitiva en términos de costos (Gómez-Ceballos et al., 2023). De esta manera, se pretende aprovechar los beneficios derivados de la generación de divisas, el empleo directo e indirecto y la redistribución de la riqueza, aspectos que se potencian al complementarse con diversas actividades económicas (Santamaría-Freire y López-Pérez, 2019).

En esta línea, los esfuerzos se han materializado en los siguientes resultados. Al cuarto trimestre de 2023, el turismo se consolidó como la tercera industria con mayor volumen de importaciones, registrando un rubro de 505,8 millones de dólares, solo superado por el camarón, el banano y el plátano (Ministerio de Turismo, 2024). Asimismo, según la OMT, en 2023 la llegada de turistas internacionales mostró una tendencia relativamente estable, con picos en los meses de julio y diciembre, y caídas en abril y septiembre. En cuanto al gasto anual realizado por el turismo internacional, este evidenció una tendencia creciente hasta el año 2019, cuando alcanzó los 1,22 billones de dólares. En 2020, debido a la pandemia, se redujo a 0,41 billones de dólares, lo que significó una contracción del 66%. Desde entonces, el rubro ha mostrado una recuperación paulatina, hasta alcanzar 1,37 billones de dólares en 2023 (ONU Turismo, 2024).

Para comprender con mayor detalle la realidad del sector turístico, es necesario distinguir tres componentes principales: actividades de alojamiento; servicios de alimentos y bebidas; y actividades de agencias y operadores de viajes. Así pues, se destaca que en 2023 se registró un total de 610 empresas relacionadas con servicios de alojamiento, de las cuales el 98% son MIPYMEs; de estas, el 10% se ubicaron en el Azuay. Este subsector registró un total de 8055 empleos, de los cuales el 26% correspondió a las grandes empresas (Corporación Financiera Nacional [CFN], 2023).

En cuanto a los servicios de alimentos y bebidas, se contabilizaron 1680 empresas en 2023, de las cuales el 99% fueron MIPYMEs. El 7% de ellas se localizó en el Azuay. Este subsector generó 24619 empleos, de los cuales el 49% provino de grandes empresas (CFN, 2023).

Por último, las actividades de agencias y operadores de viajes registraron un total de 2470 empresas, de las cuales el 99% fueron MIPYMEs; el 9% se estableció en el Azuay. Estas organizaciones generaron 12035 empleos, de los cuales el 54% se correspondió a microempresas (CFN, 2023).

En consecuencia, y en función de la naturaleza del turismo, resulta necesario comprender los factores que determinan la capacidad de un destino con la intención de resultar atractivo para los turistas que deciden visitarlo a través de los agentes económicos que lo gestionan (Srivihok & Intrapairot, 2015).

Metodología

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la gestión de la cadena de valor de las empresas pertenecientes al sector I55 (Actividades de alojamiento) e I56 (Servicio de alimentos y bebidas), de acuerdo con la clasificación CIIU 4.0, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para ello, se empleó una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo, desarrollada en tres etapas.

En la primera etapa se construyó una base de datos de las organizaciones pertenecientes a los sectores de estudio, utilizando como fuente principal la información del Ministerio de Turismo. Posteriormente, se procedió a validar los datos de contacto, la actividad y la permanencia en el mercado de cada empresa mediante llamadas telefónicas y visitas presenciales.

En la segunda etapa se realizó una revisión bibliográfica sobre las características de los sectores de estudio, lo que permitió adaptar la herramienta de análisis de la cadena de valor propuesta por el Banco Mundial (2017). Esta adaptación incluyó aspectos particulares relacionados con la prestación de servicios de interés. La cadena de valor base utilizada en la presente investigación se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Representación gráfica de la cadena de valor



Nota. Esquema de la cadena de valor. Tomado de Grupo Banco Mundial, 2017.

En conjunto, esta fase permitió elaborar una herramienta conformada por 47 preguntas dirigidas a restaurantes y 32 preguntas aplicadas a hoteles. En cuanto a la validación de los instrumentos, estos fueron ajustados y aprobados a través de un pilotaje realizado con profesionales del sector de estudio.

En la tercera etapa procedió al análisis de los resultados de las encuestas mediante técnicas de estadística descriptiva. El tipo de muestreo empleado para el análisis de la cadena de valor fue a conveniencia. En total, se entrevistó a 17 de los 22 hoteles de 4 y 5 estrellas ubicados en la zona urbana de la ciudad de Cuenca, pertenecientes al sector I55 de alojamiento. Asimismo,

se encuestó a 31 de los 70 restaurantes catalogados como mejor evaluados, de acuerdo con el estudio de percepción denominado “Los restaurantes mejor valorados de Cuenca”, publicado por revista *Vistazo* en julio de 2024. Estos establecimientos corresponden al sector 156 de servicios de alimento y bebidas. Cabe señalar que, en este último caso, no se hizo una distinción por número de tenedores, debido a su naturaleza de apertura y cierre de negocios continua.

Las organizaciones que no fueron incluidas en el presente estudio se detallan, junto con las razones correspondientes, en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1

Razones de exclusión de hoteles

Razones	Hoteles
No dispuestos a participar en el estudio	3
Fuera del mercado	1
No se encuentra en Cuenca	1

Tabla 2

Razones de exclusión de restaurantes

Razones	Restaurantes
No dispuestas a participar en el estudio	35
Información de contacto incorrecta/no disponible	4

Con respecto al sector seleccionado, este fue definido a partir de un análisis previo por el Observatorio Empresarial, el cual contempló varios aspectos estratégicos que fueron: el nivel de ventas, el número de trabajadores y la representatividad empresarial del sector, todo ello enmarcado en la ciudad de Cuenca.

Resultados

La información correspondiente a los dos subgrupos analizados se organizó en tres secciones. En primer lugar, se hace referencia a la información general de los hoteles/restaurantes, abordando temas como el número de empleados y el nivel de ventas del último año. En segundo lugar, se incorpora información sobre la Producción del Servicio, la cual incluye información sobre la Administración (tipo de gerencia), Marketing y Ventas, y Reservaciones (Booking). Por último, se agregan datos sobre la Provisión de Servicios, estructurados en las categorías de Recepción, Housekeeping y Cocina, y Mantenimiento/Driving.

Como resultado de las encuestas aplicadas, y respetando los criterios indicados previamente, se obtuvieron los siguientes aspectos clave.

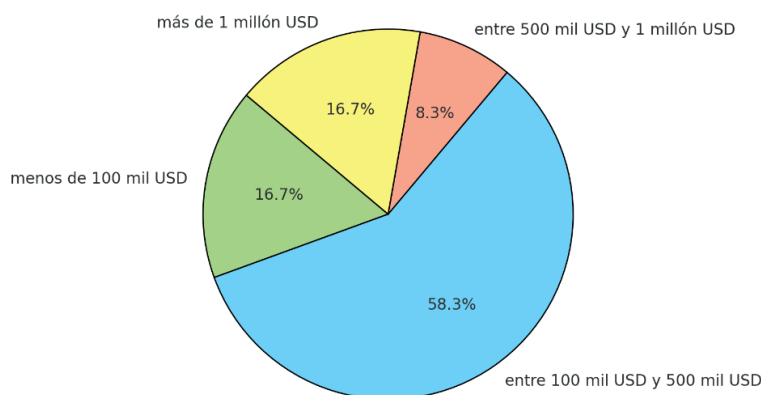
Análisis del sector hotelero

Este boletín presenta un análisis de la cadena de valor de la industria hotelera en la ciudad de Cuenca, Ecuador, elaborado a partir de datos recopilados en 17 hoteles. El objetivo es proporcionar una visión integral del estado actual del sector, considerando aspectos organizativos, estratégicos, comerciales, operativos y de sostenibilidad, con base en la información proporcionada por los establecimientos.

El análisis revela que el total de empleados por hotel varía entre 5 y 57, distribuidos en áreas administrativas (de 2 a 20 empleados) y de servicios (de 3 a 37 empleados), lo que refleja la diversidad en el tamaño y servicios que brindan los establecimientos. Respecto a las ventas anuales, el 58.3% (7 de 12 hoteles) reporta ventas entre 100 mil y 500 mil USD; el 16.7% (2 hoteles) registra ventas por encima de 1 millón USD; otro 16.7% (2 hoteles) menciona ventas menores a 100 mil USD; y el 8.3% (1 de 12) reporta ventas entre 500 mil y 1 millón USD. Estas diferencias se deben a factores como la ubicación, el perfil de clientes y la gama de servicios, así como a lo diverso de la muestra analizada.

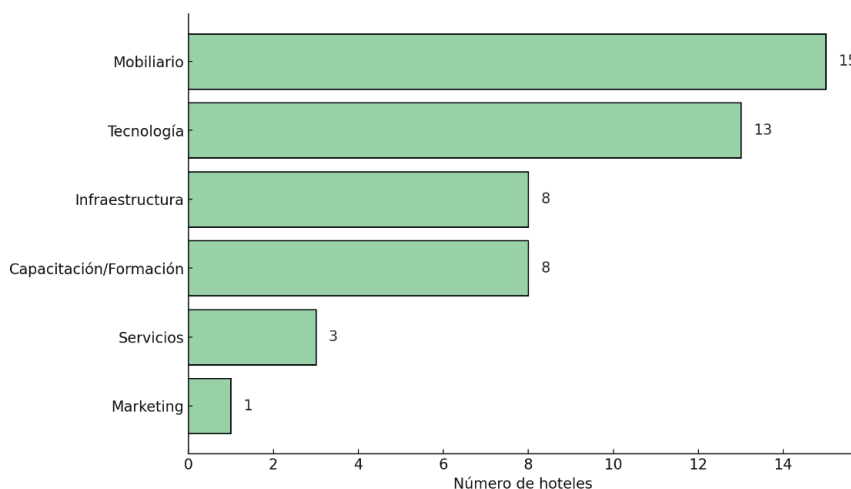
Figura 2

Nivel de ventas de los hoteles analizados

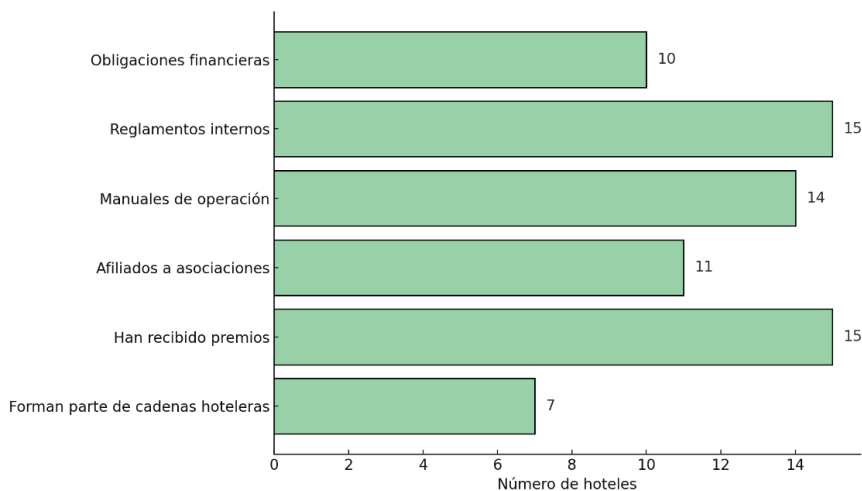


En cuanto a la producción del servicio, en lo referente a la Administración, el 82.4% de los hoteles (14 de 17) indicó contar con un plan de inversiones, enfocado principalmente en tecnología, mobiliario e infraestructura. En contraste, el 17.6% (3 de 17) señaló no disponer de un plan, situación que podría deberse a limitaciones financieras o falta de planificación.

En lo que respecta al destino de las inversiones, éstas se concentran principalmente en mobiliario, tecnología e infraestructura, tal como se resume en la Figura 3.

Figura 3*Destino de las inversiones en hoteles*

Por otra parte, 10 de 17 hoteles (52.8%) tienen obligaciones financieras: 5 con bancos, 2 con cooperativas y 3 con algún otro tipo de institución. Además, el nivel de formalización en este sector es alto, ya que el 93.8% de hoteles (15 de 16) dispone de reglamentos internos y el 87.5% de hoteles (14 de 16) cuenta con manuales o procedimientos de operación. Asimismo, el 64.7% de los hoteles (11 de 17) está afiliado a asociaciones del sector, el 88.2% (15 de 17) ha recibido premios y el 41.2% (7 de 17) forma parte de cadenas hoteleras.

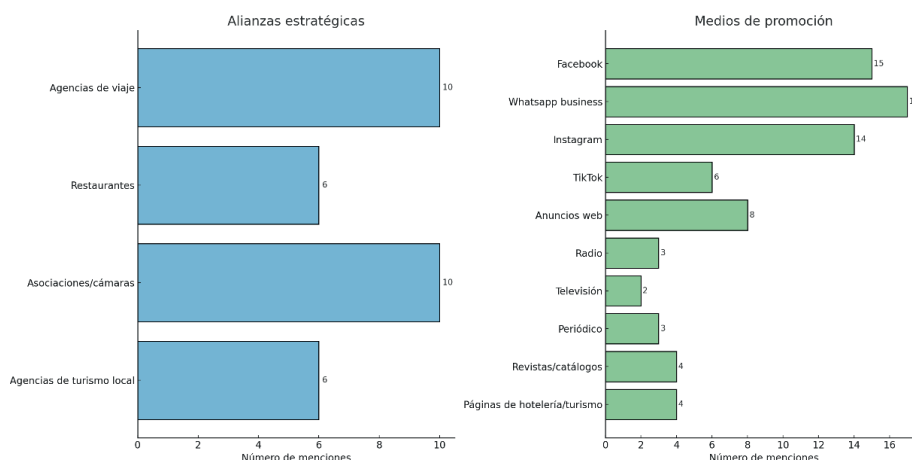
Figura 4*Aspectos Administrativos (producción del servicio) de la cadena de valor en hoteles*

En lo que respecta al manejo del Marketing y Ventas, el 76.5% de los hoteles (13 de 17) declaró mantener alianzas estratégicas con agencias, asociaciones y empresas locales, entre las que destacan las agencias de viajes y las cámaras o asociaciones. Los canales de promoción utilizados son principalmente digitales, con énfasis en Facebook, WhatsApp Business e Instagram, los cuales se complementan con anuncios web y medios tradicionales. Cabe resaltar que un canal que ha cobrado relevancia recientemente es el portal *Visita Ecuador*, con el cual cinco hoteles reportaron mantener alianzas.

La Figura 5 presenta un detalle más amplio de esta información.

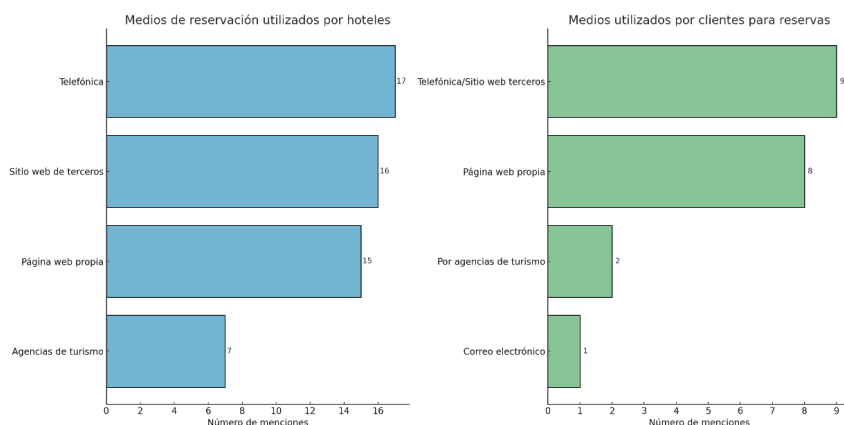
Figura 5

Aspectos Alianzas estratégicas y medios de promoción en hoteles



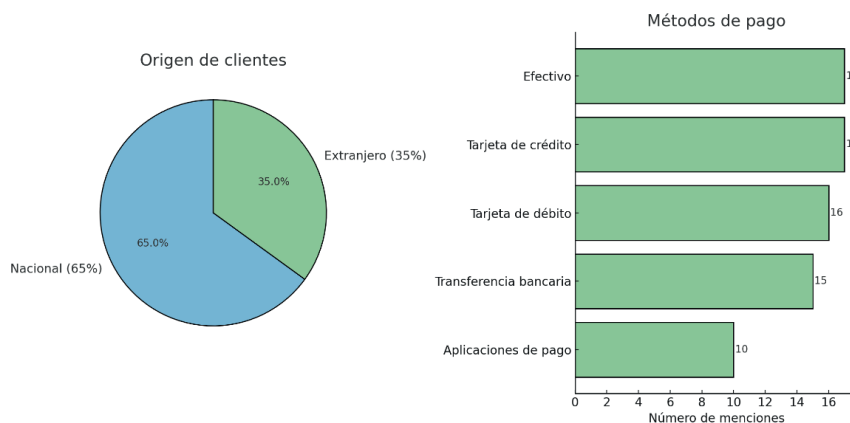
Además, en lo que respecta a Booking (Reservaciones), se observa un uso combinado de diferentes canales: todos los hoteles reportaron seguir utilizando la telefonía como medio de reservas; 16 señalaron emplear sitios web de terceros; 15 indicaron contar con una página web propia destinada a este fin; y 7 recibieron reservas a través de agencias de turismo.

En cuanto a los principales medios utilizados por los clientes, 9 hoteles mencionaron que sus huéspedes suelen reservar vía telefónica o mediante sitios web de terceros; 8 señalaron que la página web propia constituye un canal recurrente; 2 mencionaron las agencias de turismo; y solo un establecimiento reportó el uso del correo electrónico como medio de reserva, lo que lo convierte en la opción menos frecuente.

Figura 6*Medios de reserva en hoteles*

Los precios por noche varían entre 30 USD y 300 USD, siendo 40 USD el valor más frecuente (4 hoteles), aunque en algunos casos pueden alcanzar hasta 450 USD. El origen de los clientes es mayoritariamente nacional, con una participación del 65% de huéspedes nacionales y un 35% de extranjeros.

En cuanto a los métodos de pago, se identificó una amplia diversidad: efectivo (17 menciones), tarjeta de crédito (17 menciones), tarjeta de débito (16 menciones), transferencia bancaria (15 menciones) y aplicaciones de pago (10 menciones), lo que demuestra el nivel de adaptación de la industria para responder a las preferencias de los clientes y facilitar las transacciones.

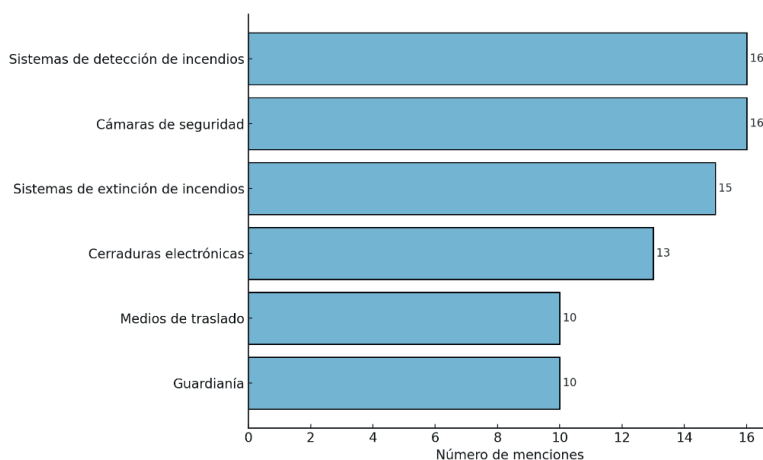
Figura 7*Origen de los clientes y métodos de pago en hoteles*

En lo que respecta a Recepción, Housekeeping y Cocina, se observa que los hoteles han implementado diversas estrategias orientadas a garantizar la seguridad tanto de los clientes como del personal. En total, 16 hoteles reportaron contar con cámaras de seguridad y, en igual número, con sistemas de detección de incendios. Asimismo, 15 establecimientos señalaron disponer de sistemas de extinción de incendios, los cuales complementan las medidas preventivas y contribuyen a mantener un entorno seguro.

Por otra parte, 13 hoteles utilizan cerraduras electrónicas, mientras que 10 afirmaron contar con guardianía, recurso que refuerza la vigilancia de los sistemas electrónicos. Finalmente, 10 hoteles indicaron ofrecer medios de traslado, medida que puede vincularse con el transporte seguro de huéspedes o de personal.

Figura 8

Provisión de medios de seguridad en hoteles

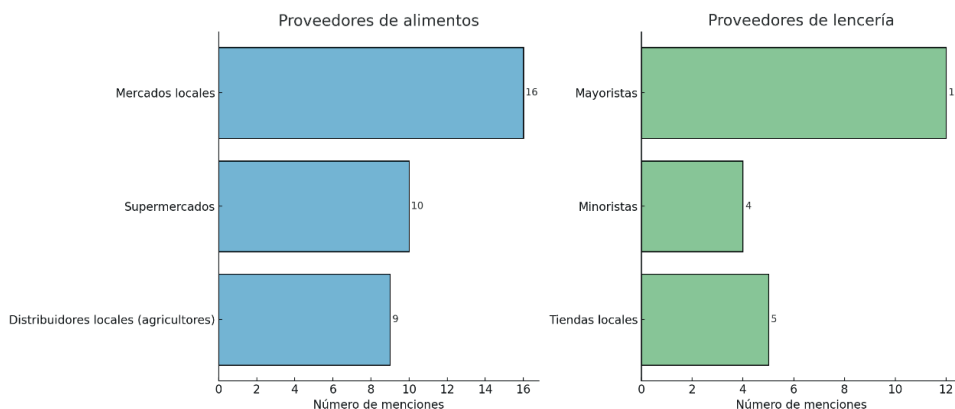


El análisis de los proveedores utilizados por los hoteles para la provisión de alimentos muestra una marcada preferencia por los mercados locales, mencionados por 16 establecimientos. Esta elección podría explicarse por la facilidad de acceso, los menores costos y el interés en apoyar a la economía local. Los supermercados también desempeñan un papel relevante, con 10 menciones, al ofrecer acceso cómodo y variado a productos alimenticios. Finalmente, 9 hoteles señalaron recurrir a distribuidores locales o directamente a agricultores.

En cuanto a los proveedores de lencería de cama, los mayoristas constituyen la principal fuente de suministro, con 12 menciones. Las tiendas locales fueron referidas por 5 hoteles, posiblemente asociadas a compras de menor volumen o a necesidades emergentes. Por último, los minoristas fueron citados por 4 establecimientos como fuente de abastecimiento.

Figura 9

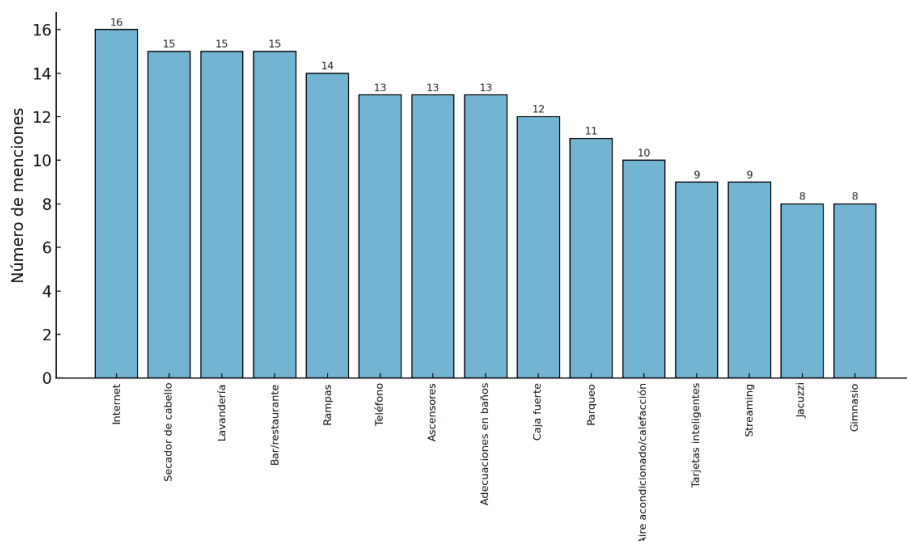
Provisión de alimentos y lencería de dormitorio en hoteles



En cuanto a la disponibilidad de camas y habitaciones, se aprecia una amplia variedad de opciones, con rangos que van de 20 a 120 unidades en ambos casos. Esta diversidad responde, como se señaló anteriormente, a la heterogeneidad de la muestra, pero también refleja la amplitud y diferenciación de la oferta hotelera existente en la ciudad.

Respecto a los servicios ofrecidos por los hoteles, se observa una combinación entre prestaciones tradicionales y servicios adaptados a las tendencias tecnológicas. De este modo, la oferta hotelera integra tanto comodidades clásicas como innovaciones orientadas a satisfacer las expectativas actuales de los huéspedes. En este sentido, el servicio de internet constituye el más frecuente, con 16 menciones, seguido de secador de cabello, lavandería y bar/restaurante (15 menciones cada uno). Asimismo, se registraron la disponibilidad de teléfono (13 menciones), caja fuerte (12) y parqueadero (11). Otros servicios, como aire acondicionado/calefacción (10 menciones), tarjetas inteligentes y plataformas de streaming (9 menciones cada uno), así como gimnasio y jacuzzi (8 menciones), complementan la oferta.

En lo relativo a las facilidades de accesibilidad, 14 establecimientos reportaron contar con rampas, 13 señalaron adecuaciones en los baños y el mismo número indicó disponer de ascensores, lo que evidencia avances importantes en materia de inclusión.

Figura 10*Servicios ofertados por lo hoteles de la ciudad*

Según la información recopilada sobre la existencia de políticas de sostenibilidad o de responsabilidad social empresarial, 15 hoteles respondieron afirmativamente y solo 1 indicó no contar con ellas. En cuanto a los sistemas implementados, 12 establecimientos reportaron el uso de mecanismos de ahorro de energía eléctrica, 12 señalaron la adopción de sistemas de ahorro de agua y 11 mencionaron la aplicación de limpieza bajo demanda. Finalmente, respecto a las prácticas de acceso transparente a la información o *reporting*, 8 hoteles declararon realizarlas, mientras que 6 señalaron no llevar a cabo este tipo de acciones.

En lo referente a mantenimiento/driving, se analizaron dos aspectos: primero, el mantenimiento de infraestructura, tecnología y cocina; y segundo, la renovación de lencería de habitación, lencería de baño y vajillería. Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3*Mantenimiento/Driving en hoteles*

Frecuencia	Mantenimiento			Renovación		
	Infraestructura	Tecnología	Cocina	Lencería de habitación	Lencería de baño	Menaje de mesa
Diario	2	2	4	1	3	1
Semanal	0	0	0	0	0	0
Mensual	2	4	4	2	0	2
Bimensual	1	0	1	0	0	0
Trimestral	2	2	1	3	4	6
Semestral	0	1	1	3	4	3
Cada 9 meses	0	0	0	2	0	0
Anual	8	7	4	3	5	1
Bienal	1	0	0	1	0	1
Trienal	0	0	1	1	0	0
Según necesidad	0	0	0	0	0	2

Análisis del sector restaurantero

En lo que respecta a los restaurantes, se analizaron 31 instalaciones, tomando en cuenta aspectos similares a los ya mencionados en el estudio de hoteles, con la inclusión de una sección específica destinada al análisis de las prácticas de talento humano.

En cuanto al número de personas que laboran en este tipo de establecimientos, se puede visualizar que, al igual que en los hoteles, es variable. Existen restaurantes que tienen desde 4 empleados y otros que llegan hasta los 25 empleados. Esta diferencia se debe a la variabilidad de los locales analizados y al tipo de servicio que brinda cada uno. En el caso del área Administrativa, el número mínimo de empleados registrado fue de 1, mientras que el valor máximo asciende a 21 empleados, lo que evidencia diferencias sustanciales en la estructura organizativa entre establecimientos. Esta amplitud sugiere que algunos restaurantes funcionan con una gestión administrativa muy básica, mientras que otros pueden tener estructuras más formales o complejas.

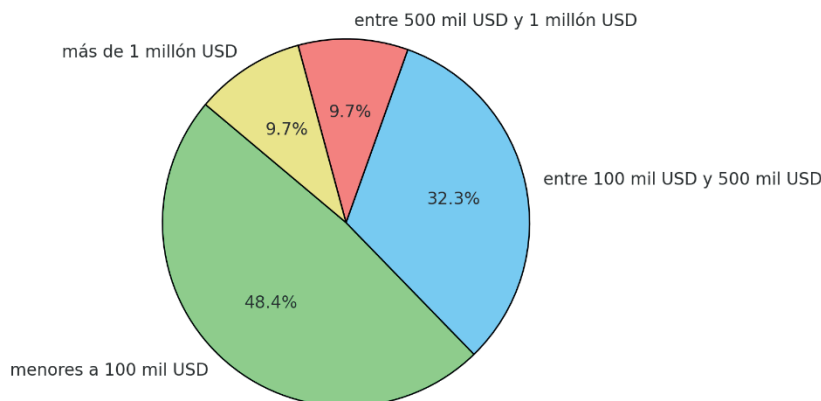
En el área de Servicios, que incluye al personal encargado de la atención directa a los clientes, el mínimo registrado es de 3 empleados y el máximo llega hasta 20. Este rango refleja la diversidad en la capacidad operativa de los restaurantes, siendo algunos de menor escala y otros con mayor demanda de atención al público.

Respecto a las ventas promedio del último año, la mayoría de los restaurantes (15 establecimientos) se sitúa en la categoría de ingresos menores a los \$100 mil USD anuales. Esta cifra representa casi la mitad de la muestra y refleja la alta presencia de unidades de negocio pequeñas

en el sector. Otros 10 restaurantes indicaron ventas anuales entre \$100 mil y \$500 mil USD, lo que sugiere un segundo grupo con ingresos intermedios. En contraste, solo 3 restaurantes reportaron ventas entre \$500 mil y \$1 millón USD, y solo otros 3 superaron el millón de dólares en ventas.

Figura 11

Nivel de ventas de restaurantes analizados



Respecto a la existencia de un plan de crecimiento o estrategia empresarial, los resultados son más alentadores: 28 de los 31 restaurantes respondieron afirmativamente, lo que sugiere un marcado enfoque hacia la planificación y el desarrollo futuro. Solo 3 establecimientos indicaron no contar con un plan, lo que representa una minoría significativa, posiblemente vinculada a emprendimientos nuevos o informales.

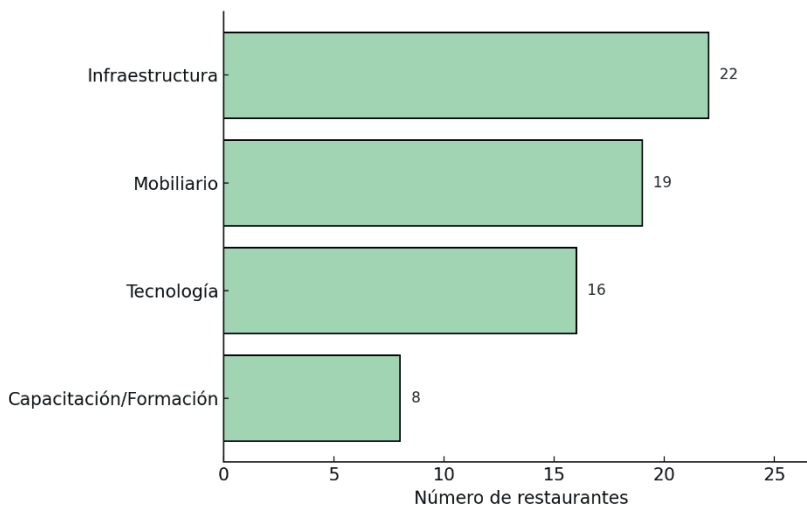
En cuanto a las áreas de inversión en los últimos años, estas se agruparon en las siguientes categorías generales:

- Infraestructura: presente en 22 respuestas, es la categoría más mencionada, lo que evidencia la necesidad de adecuar o mejorar los espacios físicos de atención y operación.
- Mobiliario: aparece en 19 respuestas, reflejando esfuerzos por mejorar la comodidad y presentación del entorno para los clientes.
- Tecnología: está presente en 16 respuestas, lo cual indica una tendencia creciente hacia la modernización operativa y digitalización.
- Capacitación o formación del personal: registrada en 8 respuestas, lo que sugiere una menor, pero relevante, preocupación por el fortalecimiento de las capacidades humanas dentro de los establecimientos.

En conjunto, estos resultados muestran que los restaurantes, aunque en su mayoría pequeños, están haciendo esfuerzos significativos por mejorar sus instalaciones y servicios, priorizando las inversiones en infraestructura y mobiliario, seguidas por la incorporación tecnológica y, en menor medida, la formación del talento humano.

Figura 12

Destino de las inversiones en restaurantes



En lo que respecta al acceso a financiamiento, la mitad de los restaurantes encuestados reportó tener obligaciones financieras vigentes, mientras que la otra mitad indicó operar sin deudas. Específicamente, 16 restaurantes señalaron que no mantienen compromisos financieros, mientras que 15 afirmaron mantenerlas. Entre los establecimientos que indicaron tener obligaciones financieras, los bancos se consolidan como la principal fuente de financiamiento. Un total de 17 menciones estuvieron relacionadas exclusivamente con instituciones bancarias, mientras que 9 casos indicaron usar financiamiento bancario combinado con el de algún otro tipo de institución. Asimismo, otros restaurantes reportaron combinaciones de fuentes, destacándose el aporte de instrucciones financieras estatales, que tuvieron un total de 8 menciones. Las cooperativas solo fueron mencionadas en 3 ocasiones, mostrando una fuerte dependencia del sector bancario.

En relación con la producción del servicio, la mayoría de los restaurantes (29 de 31) indicó contar con un reglamento interno o políticas organizativas, lo que refleja un elevado grado de formalización en la gestión interna. Este aspecto puede incidir positivamente en la claridad de funciones, en los procesos disciplinarios y en la organización del trabajo. De manera complementaria, 25 restaurantes señalaron contar con manuales o procedimientos de operación, lo que, aunque en menor proporción que el reglamento, confirma el interés por estructurar el funcionamiento del negocio mediante guías formales que contribuyen a la eficiencia y a la calidad del servicio.

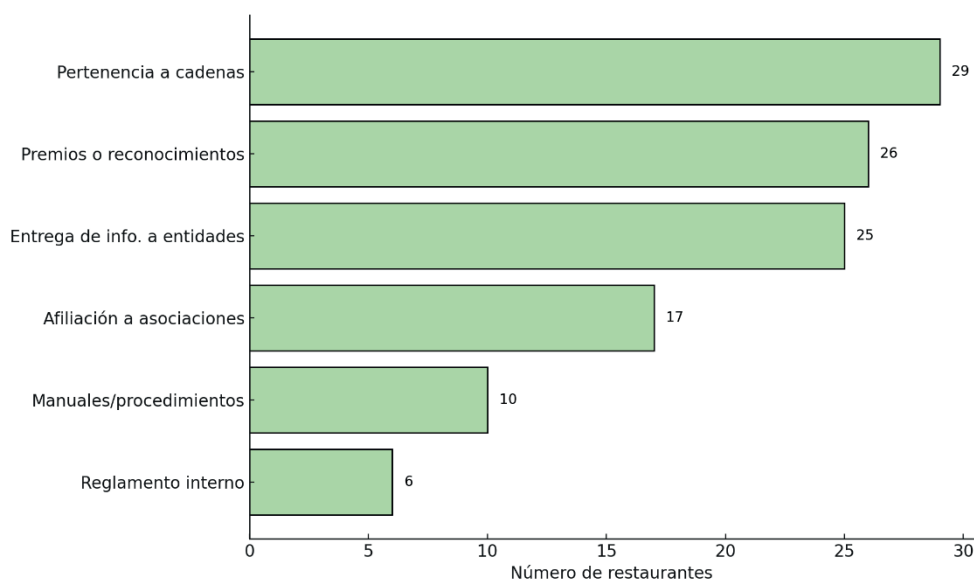
En cuanto a la afiliación gremial, 17 restaurantes indicaron pertenecer a alguna asociación del sector. Este resultado refleja que una parte de los establecimientos valora la articulación colectiva para acceder a información, representación o beneficios comunes, mientras que otra parte permanece al margen, posiblemente por autonomía operativa o falta de información.

Respecto al cumplimiento normativo, 26 restaurantes afirmaron entregar información de manera regular a organismos de control, principalmente al SRI y al ARCSA, lo que demuestra un importante nivel de responsabilidad institucional.

En lo concerniente al reconocimiento externo, 15 restaurantes señalaron haber recibido algún premio, galardón o certificación, lo que representa casi la mitad del total y evidencia esfuerzos por destacarse en el mercado a través de la calidad, la innovación o la trayectoria. Finalmente, en cuanto a la pertenencia a cadenas o franquicias, la mayoría de los restaurantes opera de forma independiente: solo 6 forman parte de una cadena, mientras que 25 funcionan de manera autónoma.

Figura 13

Aspectos Administrativos (producción del servicio) de la cadena de valor en restaurantes



En el contexto de la promoción comercial, una parte de los restaurantes indicó tener alianzas estratégicas con otras empresas u organizaciones como mecanismo para ampliar su visibilidad y atraer nuevos públicos. De los establecimientos encuestados, 14 señalaron mantener algún tipo de alianza, mientras que 17 indicaron no contar con convenios de este tipo. Entre quienes afirmaron tener alianzas, los vínculos más frecuentes se establecen con asociaciones o cámaras empresariales (10 menciones), lo que evidencia un interés por integrarse a redes institucionales que brinden respaldo, representación o espacios de promoción colectiva. También destacan las alian-

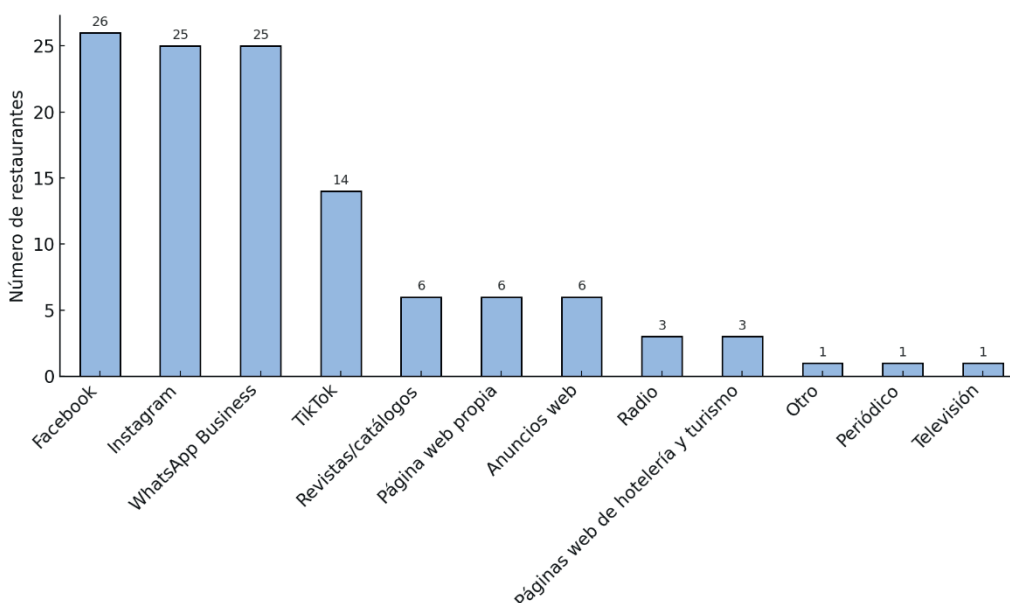
zas con agencias de viaje (6 menciones) y agencias de turismo local (5 menciones), lo que resalta la importancia del sector turístico como canal estratégico para la difusión de la oferta gastronómica.

Respecto a las estrategias de promoción utilizadas por los restaurantes, los resultados revelan una clara tendencia hacia la promoción digital. Facebook se posiciona como el canal más utilizado, con 26 menciones, seguido de Instagram y WhatsApp Business, con 25 menciones cada uno. Estas plataformas se consolidan como herramientas clave para mantener contacto directo y constante con los clientes. TikTok también ha ganado terreno, con 14 menciones, lo que indica un interés creciente por formatos visuales y breves, especialmente atractivos para públicos más jóvenes. En el grupo de medios con menor frecuencia, revistas o catálogos, anuncios web y páginas web propias recibieron 6 menciones cada uno, lo que sugiere que algunos restaurantes también apuestan por canales especializados o por mantener una presencia formal en línea.

Otras opciones utilizadas incluyen radio (3 menciones) y páginas web de hotelería y turismo (3 menciones), que reflejan una intención de difusión más amplia o dirigida a públicos específicos. Finalmente, se registraron menciones individuales a periódico y televisión (1 mención cada uno), lo que evidencia un uso muy limitado, pero todavía presente, de medios más tradicionales o alternativos.

Figura 14

Medios de difusión utilizados por restaurantes



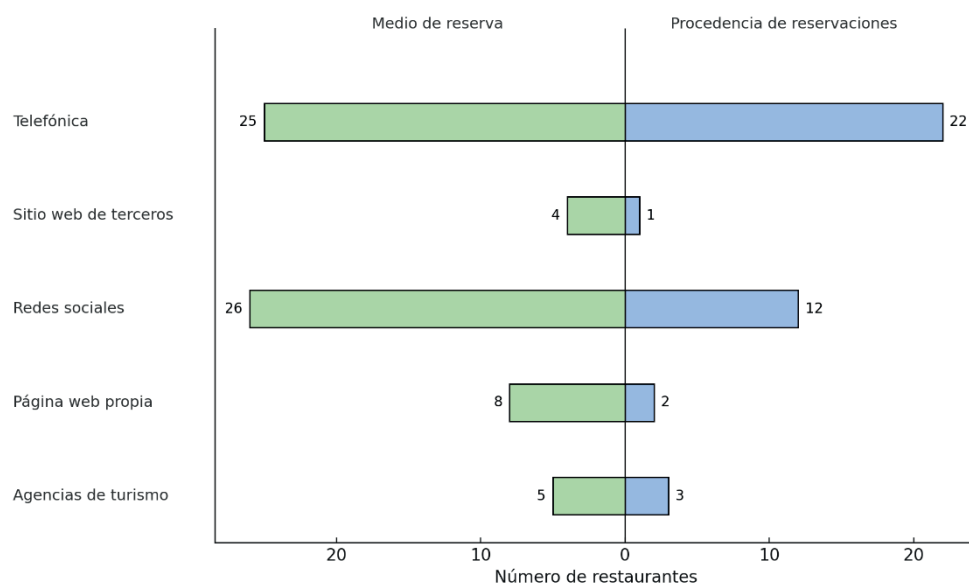
En cuanto al aspecto de Booking/Reservaciones en lo que respecta al sistema utilizado para la gestión de reservas, los métodos más comunes combinan canales tradicionales y digitales. La opción más frecuente fue la combinación de teléfono y redes sociales (9 menciones), seguida por esquemas más amplios que incluyen también páginas web propias, sitios de terceros o agencias de

turismo. Solo cuatro restaurantes utilizan exclusivamente redes sociales y otros cuatro se apoyan únicamente en el canal telefónico, lo que demuestra una coexistencia de estrategias tradicionales con herramientas digitales más avanzadas.

Respecto al origen de las reservaciones, los canales más frecuentes también fueron los tradicionales. El teléfono fue mencionado en 13 ocasiones como principal medio, seguido por su combinación con redes sociales (7 menciones) y por redes sociales solas (5 menciones). Las agencias de turismo y páginas web propias fueron menos frecuentes.

Figura 15

Medios y procedencia de reservas en restaurantes



En relación con el tipo de menú, todos los restaurantes ofrecen platos a la carta, ya sea de forma exclusiva o combinada con otros formatos como coctelería, repostería, cocina de autor o almuerzos ejecutivos. Este enfoque evidencia una fuerte orientación hacia el servicio personalizado y elaborado, con un porcentaje importante de locales que complementan su carta con especialidades propias o propuestas de alta cocina. Un dato relevante es que 29 de los 31 restaurantes indicaron estar especializados en algún tipo de comida. Al analizar dichas especializaciones, se observa una gran diversidad: destacan opciones como comida italiana, mexicana, asiática, ecuatoriana de autor, cocina fusión y, por supuesto, preparaciones tradicionales como cuy o parrilladas. Esto refleja una oferta variada y rica, que combina tradiciones locales con tendencias internacionales.

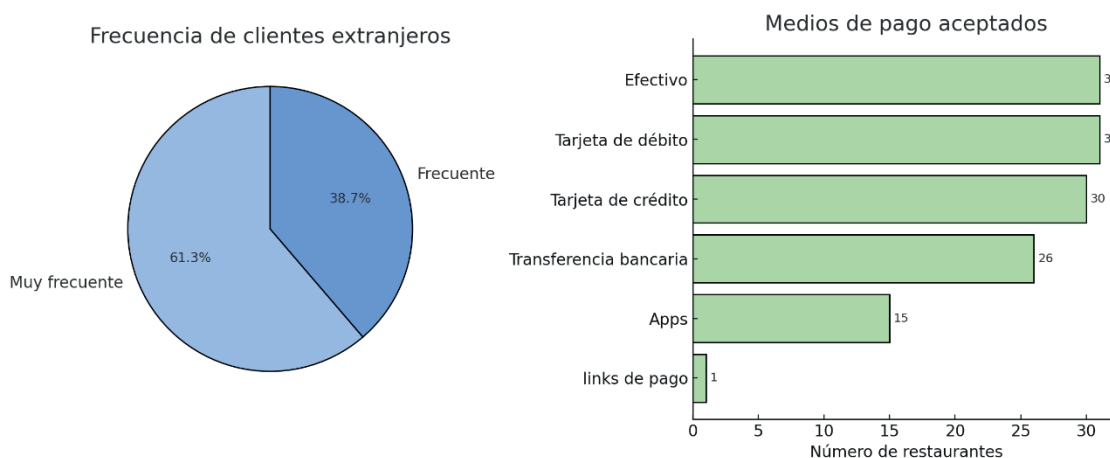
En cuanto a la presencia de clientes extranjeros, 19 restaurantes la calificaron como “muy frecuente” y los 12 restantes como “frecuente”, lo que evidencia una interacción significativa con el turismo internacional. Este dato subraya la importancia de adaptar los servicios, incorporar otros

idiomas, diversificar las formas de pago y ajustar la atención a estándares que respondan a un público diverso.

Finalmente, respecto a los medios de pago aceptados, la mayoría de los restaurantes ofrece múltiples opciones. La combinación de efectivo, tarjetas de débito y crédito, transferencias bancarias y aplicaciones móviles fue la más común (14 menciones), seguida por esquemas que excluyen algunos de estos medios. Esto muestra una apertura hacia la inclusión de canales digitales, aunque aún existe margen para estandarizar la oferta de pagos electrónicos y así facilitar la experiencia del cliente, especialmente del extranjero.

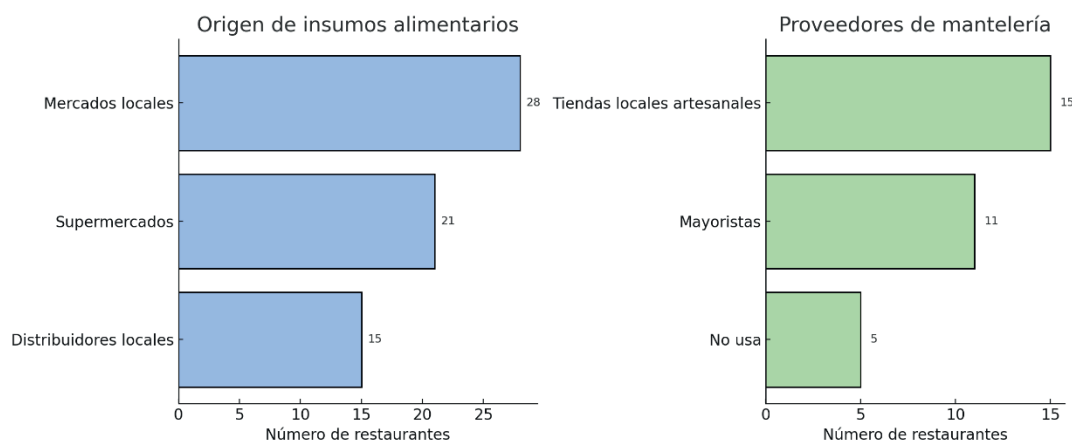
Figura 16

Origen de los clientes y métodos de pago en restaurantes



En cuanto al origen de los insumos alimentarios utilizados por los restaurantes encuestados, se observa una clara preferencia por fuentes de abastecimiento locales. Un total de 28 restaurantes mencionaron recurrir a mercados locales, consolidándolos como el canal más utilizado. Le siguen los supermercados, con 21 menciones, y los distribuidores locales (agricultores), señalados en 15 respuestas. Esta distribución refleja una estrategia común orientada a la cercanía y a la sostenibilidad operativa, priorizando el acceso rápido a productos frescos.

Respecto a los proveedores de mantelería, los resultados muestran que los restaurantes adoptan distintas formas de abastecimiento para este componente del servicio. La opción más frecuente corresponde a las tiendas locales artesanales, mencionadas por 15 restaurantes, lo que sugiere una preferencia por productos con diseño personalizado o manufactura local. Por otra parte, 11 restaurantes señalaron recurrir a mayoristas, lo que podría responder a criterios de volumen, disponibilidad y precio. Un grupo menor, conformado por 5 establecimientos, indicó no utilizar mantelería, lo que podría reflejar un estilo operativo más informal o minimalista.

Figura 17*Gestión de insumos y mantelería en restaurantes*

En relación con el número de mesas disponibles en los restaurantes encuestados, los resultados muestran una marcada variabilidad. Las cifras registradas van de 10 a 50 mesas, siendo comunes los valores de 20 y 30, lo que sugiere una estructura operativa adaptable a distintos niveles de atención. Esta variedad refleja la diversidad de tamaños y estilos de los establecimientos, desde espacios más íntimos hasta locales con mayor capacidad de rotación de clientes.

Por otro lado, el aforo total de los restaurantes, es decir, la cantidad de personas que pueden ser atendidas simultáneamente, varía entre 25 y más de 230. Aunque algunos locales cuentan con aforos limitados, varios superan las 200 personas, lo que evidencia la existencia de restaurantes con una considerable capacidad operativa. Esta amplitud sugiere que el sector integra tanto pequeños negocios —en algunos casos de tipo familiar— como establecimientos diseñados para atender grandes volúmenes de público, ya sea por ubicación, tipo de cocina o realización de eventos especiales.

En cuanto a los servicios de accesibilidad para personas con discapacidad, los resultados muestran que 12 restaurantes no cuentan con ninguna adecuación. Sin embargo, algunos establecimientos han implementado esfuerzos visibles: 7 mencionaron disponer de rampas, 6 combinan rampas y ascensores, y 3 incluyen rampas junto con adecuaciones en baños. Además, 2 restaurantes señalaron contar con accesos por ascensor y baños adaptados, mientras que 1 dispone únicamente de ascensor. Aunque estos resultados evidencian una brecha en términos de inclusión física, también reflejan intentos por mejorar la accesibilidad en ciertos espacios.

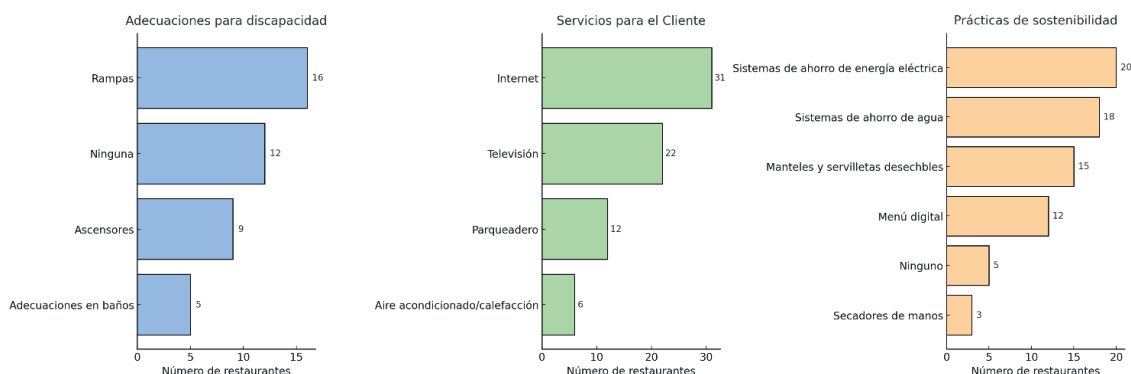
Respecto a los servicios disponibles para los clientes, la combinación más común fue la de televisión, internet y parqueadero, reportada por 9 restaurantes. Le sigue la combinación de televisión e internet, mencionada por 8 establecimientos, y el servicio de solo internet, reportado por 6. Otras opciones menos frecuentes incluyen aire acondicionado o calefacción. Estos resultados indican que la conectividad y el entretenimiento constituyen elementos prioritarios en la atención al cliente, aunque no todos los locales ofrecen servicios más especializados.

En relación con la implementación de políticas de sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), 19 restaurantes afirmaron contar con ellas, mientras que 12 señalaron no tener ninguna política al respecto. Esta proporción muestra que, si bien una parte significativa del sector ha adoptado principios de sostenibilidad, aún existe espacio para ampliar su incorporación en más establecimientos.

Finalmente, sobre las prácticas específicas de RSE, destacan la implementación conjunta de sistemas de ahorro de energía eléctrica y de agua, mencionada en 7 respuestas. Otras acciones frecuentes incluyen el uso de manteles y servilletas fabricados con materiales sostenibles, menús digitales y secadores de manos, en muchos casos como parte de estrategias integrales. Aunque 2 restaurantes señalaron no aplicar ninguna práctica, la diversidad de respuestas sugiere un grado progresivo de concienciación ambiental en el sector, con un énfasis creciente en la eficiencia de recursos y la modernización operativa.

Figura 18

Servicios y prácticas de sostenibilidad utilizadas por restaurantes



La inocuidad de los alimentos es un aspecto fundamental en la operación de los restaurantes, y los establecimientos encuestados aplican diversas medidas para garantizarla. Una de las prácticas más mencionadas corresponde a la implementación de normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), citada de forma explícita por 3 restaurantes, aunque otras respuestas sugieren su aplicación implícita al detallar procedimientos de higiene y almacenamiento.

La limpieza frecuente y profunda es otra medida destacada, señalada por al menos 5 restaurantes, lo que evidencia esfuerzos sistemáticos por mantener entornos higiénicos y seguros. Asimismo, el uso de alimentos frescos aparece en múltiples respuestas, con al menos 5 registros que reflejan la preferencia por minimizar tiempos de almacenamiento y utilizar insumos frescos.

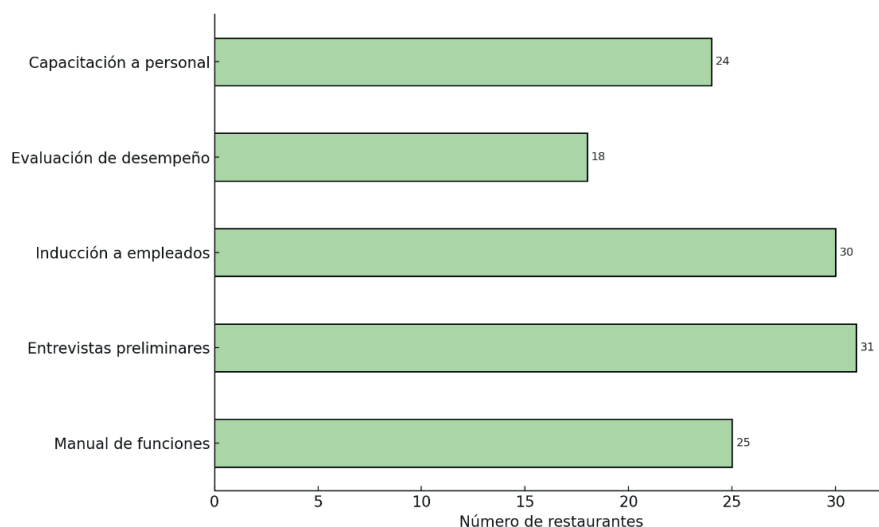
Otra práctica recurrente es el envasado al vacío, con al menos 6 menciones, que incluyen tanto su uso directo como parte de una cadena de frío o de un empaquetado especializado. Este método se complementa, en algunos casos, con almacenamiento refrigerado y diferenciado, señalado por

otros restaurantes como una medida adicional. En menor medida, se registraron menciones sobre el uso de certificaciones, homologación de proveedores y monitoreo constante de condiciones sanitarias, lo que evidencia un enfoque más estructurado en determinados establecimientos.

En cuanto a la gestión del talento humano, 25 restaurantes indicaron contar con un manual de funciones o descripción de cargos, lo que refleja una tendencia positiva hacia la organización interna y la claridad en las responsabilidades. No obstante, 6 restaurantes señalaron no disponer de este tipo de documento, lo que puede limitar la eficiencia operativa y los procesos de evaluación.

Respecto a la selección de personal, todos los restaurantes afirmaron realizar entrevistas preliminares como parte del proceso de reclutamiento, lo que sugiere que la mayoría de los negocios valoran conocer la experiencia de sus colaboradores para asegurar la idoneidad del perfil. La inducción de nuevos empleados también se muestra como una práctica extendida: 30 restaurantes reportaron contar con procesos de inducción, mientras que solo 1 indicó no aplicarlos. Este hallazgo es alentador, ya que la inducción adecuada facilita la integración de los trabajadores, fomenta la cultura organizacional y reduce errores en las primeras etapas del empleo.

En lo relativo a la evaluación de desempeño durante 2023, los resultados fueron más equilibrados: 18 restaurantes realizaron este tipo de evaluación, mientras que 13 no lo hicieron. Esto sugiere que, si bien existe un grupo que aplica herramientas formales para monitorear el rendimiento del personal, aún queda camino por recorrer para generalizar esta práctica en todo el sector. Finalmente, en relación con la capacitación del personal, 24 restaurantes señalaron implementar procesos formativos para todo su equipo, frente a 7 que no lo hacen. La capacitación continua es un elemento esencial para mejorar el servicio, incrementar la productividad y actualizarse frente a las demandas del mercado; por ello, estos resultados refuerzan la necesidad de seguir promoviendo espacios de formación técnica y humana en el sector gastronómico.

Figura 19*Prácticas de Talento humano utilizadas por restaurantes*

En lo que respecta a política salarial y jornada laboral, la mayoría de los restaurantes (20) indicó que sus colaboradores trabajan una jornada de 40 horas semanales, lo cual se alinea con los estándares de varios sectores. Sin embargo, 9 establecimientos afirmaron que sus empleados laboran más de 40 horas por semana, lo que podría reflejar las exigencias propias del sector gastronómico. Solo 2 restaurantes reportaron jornadas inferiores a las 40 horas.

En cuanto a los niveles salariales, 18 restaurantes manifestaron que los sueldos que ofrecen son iguales a los del mercado, mientras que 13 afirmaron pagar salarios superiores a los estándares del sector. Este hallazgo evidencia un equilibrio entre competitividad y sostenibilidad salarial, con una ligera inclinación hacia el cumplimiento mínimo del mercado.

Respecto a los beneficios adicionales para los trabajadores, 14 restaurantes señalaron no ofrecer ningún tipo de beneficio extra. Entre quienes sí los brindan, destacan el seguro médico o de vida privado (al menos 9 menciones) y los descuentos en establecimientos comerciales (8 menciones). Esta diversidad sugiere un esfuerzo por parte de algunos establecimientos por mejorar la calidad de vida de su personal, aunque aún existen amplias oportunidades de fortalecimiento en esta área. El uso de sistemas de remuneración variable (sueldo base + comisiones o bonos) es una práctica adoptada por 20 restaurantes, frente a 11 que no la aplican. En los restaurantes que sí la aplican, esta se distribuye principalmente a todos los cargos (11 menciones). Le siguen en frecuencia los cargos comerciales y operativos combinados (6 menciones), los cargos operativos de forma exclusiva (5 menciones) y, en menor medida, los cargos administrativos (3 menciones).

En lo relacionado con la jornada laboral, la mayoría de los restaurantes (25) indicó que su personal labora en turnos rotativos. Este resultado refleja una estrategia común en el sector para garantizar cobertura operativa a lo largo del día, permitiendo adaptarse a distintos horarios de

atención al cliente, especialmente en establecimientos con jornadas extendidas. La estructura semanal de trabajo también muestra un patrón consistente: 20 restaurantes señalaron que sus trabajadores cumplen 5 jornadas semanales, 6 aplican un esquema de 6 jornadas y 4 reportaron 7 jornadas semanales.

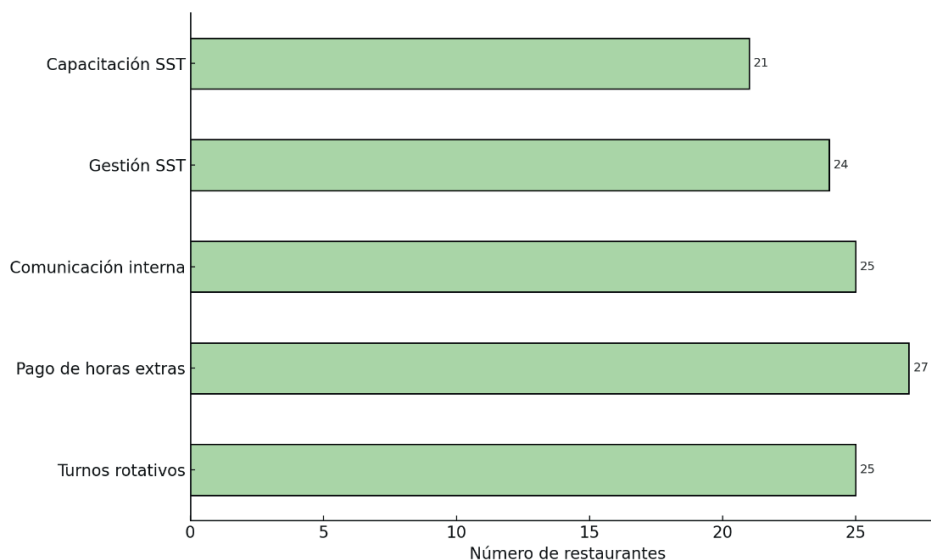
En relación con la compensación por tiempo adicional, la práctica está ampliamente extendida: 27 restaurantes afirmaron que su remuneración incluye el pago de horas extras, en contraste con solo 4 que no aplican este beneficio. Este hallazgo es positivo desde la perspectiva de los derechos laborales, ya que garantiza el reconocimiento económico de los esfuerzos fuera del horario regular.

En lo concerniente a la comunicación interna y participación del personal, una mayoría significativa de los restaurantes encuestados (25) afirmó contar con mecanismos que permiten considerar las opiniones y sugerencias de los colaboradores. Este resultado refleja una tendencia positiva hacia la construcción de entornos laborales participativos, donde se fomenta la escucha activa y la retroalimentación. Sin embargo, aún existen 6 restaurantes que no disponen de estos espacios, lo cual representa una oportunidad de mejora en términos de clima laboral y motivación del equipo.

En cuanto a la gestión de salud y seguridad en el trabajo (SST), la formalización en la gestión de riesgos laborales también muestra avances: 24 restaurantes reportaron contar con un sistema de gestión en SST. Finalmente, en lo referente a la capacitación en temas de salud y seguridad laboral, 21 restaurantes señalaron realizar procesos formativos en este ámbito, mientras que 10 no lo hacen. Esto indica que, aunque la mayoría ha adoptado buenas prácticas, aún se requiere reforzar la capacitación continua para garantizar un entorno seguro y prevenir riesgos asociados a la operación gastronómica. Además, 2 restaurantes mencionaron impartir capacitación en nutrición y manejo de alimentos.

Figura 20

Prácticas de gestión de salud y seguridad en el trabajo realizadas por restaurantes



Conclusiones

El estudio realizado sobre la cadena de valor en los sectores de alojamiento y servicios de alimentos y bebidas en la ciudad de Cuenca evidencia avances significativos, así como desafíos persistentes en la gestión empresarial, operativa y estratégica de estas actividades turísticas clave.

En el ámbito hotelero, se observa una diversidad estructural que abarca desde establecimientos pequeños hasta grandes cadenas. Estos se caracterizan por un elevado nivel de formalización, inversiones constantes en tecnología, infraestructura y mobiliario, así como por una orientación marcada hacia la mejora de la experiencia del huésped, incorporando servicios acordes con las tendencias actuales y las necesidades de accesibilidad. También se destaca un compromiso generalizado con prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, aunque persisten oportunidades para fortalecer la transparencia y el *reporting*.

Por su parte, los restaurantes analizados reflejan una fuerte vocación de mejora continua en infraestructura y atención al cliente, junto con una creciente profesionalización en la gestión del talento humano. La promoción digital, especialmente a través de redes sociales, se ha consolidado como una herramienta clave, mientras que la variedad culinaria y la apertura hacia el turismo internacional refuerzan su potencial competitivo. No obstante, persisten retos en temas de accesibilidad, estandarización de prácticas sostenibles y fortalecimiento de condiciones laborales.

En conjunto, los hallazgos reafirman la importancia de estas actividades en la dinamización económica local, al tiempo que evidencian oportunidades claras para consolidar su competitividad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Referencias bibliográficas

Almeida, S., Mesquita, S. & Carvalho, I. (2022). The COVID-19 impacts on the hospitality industry highlights from experts in Portugal. *Tourism and Hospitality Management*, 28(1), 61–81. <https://doi.org/10.20867/thm.28.1.3>

Banco Mundial. (2010). *How-to notes. Value Chain Analysis*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/432711468148151233/how-to-notes-value-chain-analysis>

Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha Sectorial Turismo* (Vol. 1). <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/07/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>

Gómez-Ceballos, G., Menoya-Zayas, S. & Vázquez-Loaiza, J. (2023). ICT as a Support for Value Chain Management in Tourism Destinations: The Case of the City of Cuenca, Ecuador. *Sustainability* (Switzerland), 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310181>

Grupo Banco Mundial. (2017). *South Caucasus Gender Assessment Technical Assistance report: tourism and hospitality – value chain analysis: Georgia*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/641061518797985115/south-caucasus-gender-assessment-technical-assistance-report-tourism-and-hospitality-value-chain-analysis-georgia>

Marx, S. & Klotz, M. (2023). Entrepreneurship during crisis: Innovation practices of micro and small tour operators. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(3), 155–166. <https://doi.org/10.1177/14657503211061025>

Ministerio de Turismo. (2024). *Turismo en cifras*. <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/principales-exportaciones-no-petroleras-y-mineras/>

Mottironi, C. & Corigliano, M. (2012). Tourist destination competitiveness: the role of cooperation. *RIEDS - Rivista Italiana Di Economia, Demografia e Statistica - The Italian Journal of Economic, Demographic and Statistical Studies*, 66(2), 157–167. <https://ideas.repec.org/a/ite/iteeco/122011.html>

OMT. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419043>

ONU. (2024). *ONU Turismo*. <https://www.unwto.org/es>

- ONU Turismo. (2024). *Dashboard de datos turísticos de la OMT*.
<https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>
- Orellana, C., Campoverde, J., Carvallo, D. & León, M. (2022). Organizational structure of new ventures in the tourism sector by COVID- 19. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 6.
<https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.271>
- Pérez, M. y Flores, M. (2019). Madurez de la MIPYME de servicios turísticos de Tecozautla, Hidalgo, México. *Mercados y Negocios*, 41, 63–84. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i41.7388>
- Rahmiati, F., Othman, N., Ismail, Y., Bakri, M. & Amin, G. (2020). The Analysis of Tourism Value Chain Activities on Competitive Creation: Tourists Perspective. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 4613–4628. https://www.researchgate.net/publication/346579874_The_Analysis_of_Tourism_Value_Chain_Activities_on_Competitive_Creation_Tourists_Perspective
- Sánchez, M. (2012). Análisis cuantitativo del impacto económico de la competitividad en destinos turísticos internacionales. *Revista De Economía Mundial*, 32, 103–125.
<https://www.redalyc.org/pdf/866/86625395005.pdf>
- Santamaría-Freire, E. y López-Pérez, S. (2019). Beneficio social de la actividad turística en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 417–434.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29059356007/29059356007.pdf>
- Srivihok, A. & Intrapairot, A. (2015). Enhanced Classification Performances of Travel and Tourism Competitiveness Model with Feature Selection. *Advanced Science Letters*, 21(10), 3170–3174.
<https://doi.org/10.1166/asl.2015.6530>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). *Estrategia Nacional para el cambio de la Matriz productiva*.
<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>
- Yilmaz, Y. & Bititci, U. (2006). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 371–389.
<https://doi.org/10.1108/17410400610671417>