

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Modelo de Negocio Para el Crecimiento de Restaurantes de Comida de  
Alta Demanda en la Ciudad de Guayaquil: Un Estudio de Casos

ADMI-1129

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Presentado por:

Vargas Martínez Paulina Alexandra

Almeida Baque Hugo Vicente

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

## Dedicatoria

---

Dedico este proyecto a todos los emprendedores que nos brindaron su apoyo para desarrollarlo, a mi mejor amiga Mayerlin por acompañarme durante las entrevistas, al profesor Ronald Campoverde por cada sugerencia aportada y a mis grandes amigas que me ha dejado la universidad, Valeria, Gladys y Paulina.

Hugo Almeida B.

Dedico este trabajo a Dios, por darme fuerza y guía en mi lucha contra mis trastornos de ansiedad, permitiéndome llegar hasta el final de este proceso. A mis padres, Wilson Vargas y Sofía Martínez, por ser mi pilar fundamental y siempre estar a mi lado con amor incondicional. A mis hermanos, por su apoyo constante; a mis abuelos, por sus sabias enseñanzas; y a mi mejor amiga, por su amistad y comprensión en todo momento. Sin ustedes no hubiera sido posible.

Paulina Vargas

## Agradecimientos

---

Desde el fondo de mi corazón le doy las gracias a mis padres por cada gota de sudor que derramaron para que yo pueda llegar hasta aquí. Gracias a mis hermanos por cada día estar presente, a ESPOL y sus docentes por cada aprendizaje impartido y a Valeria porque es la mejor amistad que pude encontrar en la universidad y en la vida.

Hugo Almeida B.

Agradezco profundamente a mi compañero de tesis, Hugo Almeida, por su valiosa guía y apoyo en cada paso que di durante mi carrera universitaria. A mi profesor Ronald Campoverde, por ser parte fundamental en el proceso de nuestra tesis. A mi mejor amiga, Antonela Jaime, por estar a mi lado en todo momento. Y por su puesto, a Dios y a mi familia en general por sus buenas enseñanzas.

Paulina Vargas M.

## Declaración Expresa

---

Nosotros Paulina Alexandra Vargas Martínez y Hugo Vicente Almeida Baque, acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 20 de enero del 2024.



Paulina Vargas



Hugo Almeida

## **Evaluadores**

---

**Ronald Enrique Campoverde Aguirre, PhD.**

Profesor de Materia

## **Resumen**

Ecuador, a pesar de ser un país pequeño en extensión, es considerado el más emprendedor de la región latinoamericana que de acuerdo con sus estadísticas, 1 de cada 3 adultos emprenden sus negocios en el país según el reporte de Global Entrepreneurship de la Escuela de Negocios de la Espol (2019). No obstante, 8 de cada 10 emprendedores fracasan en los primeros tres años (Celi, 2020). Se desarrolla el presente estudio con el fin de proponer un modelo de negocio para el crecimiento de restaurantes de comida de alta demanda en la ciudad de Guayaquil, basado en los hallazgos de estudios de casos de éxitos para el crecimiento sostenible de estos negocios en el mercado. Por consiguiente, se realizó una investigación exploratoria por medio de entrevistas y revisión de fuentes secundarias. Esto permitió analizar a fondo los procesos y decisiones que tomaron las empresas que tuvieron éxito para así tener una orientación hacia el nuevo modelo de negocio para los emprendimientos de restaurantes de alta demanda.

**Palabras Clave:** Effectuation, éxito, emprendimientos.

## ***Abstract***

*Ecuador, despite being a small country in terms of size, is considered the most entrepreneurial in the Latin American region. According to statistics, 1 in 3 adults start their own businesses in the country, according to the Global Entrepreneurship Report by the Business School of Espol (2019). However, 8 out of 10 entrepreneurs fail within the first three years (Celi, 2020). The present study is developed in order to propose a business model for the growth of high-demand restaurants in the city of Guayaquil, based on findings from case studies of successful businesses for the sustainable growth of these ventures in the market. Consequently, exploratory research was conducted through interviews and secondary source review. This allowed for an in-depth analysis of the processes and decisions made by companies that succeeded, in order to provide guidance for the new business model for high-demand restaurant ventures.*

***Keywords:*** *Effectuation, success, entrepreneurship.*

## Índice general

Evaluadores .....	5
Resumen.....	6
<i>Abstract</i> .....	7
Índice general.....	8
Índice de tablas.....	10
Índice de Ilustraciones.....	10
Capítulo 1 .....	11
1.    Introducción .....	12
1.1    Descripción del Problema .....	13
1.2    Justificación del Problema .....	14
1.3    Objetivos .....	14
1.3.1    Objetivo general.....	14
1.3.2    Objetivos específicos .....	14
1.4    Marco teórico .....	15
1.4.1    Emprendimiento en Ecuador y su Contexto .....	15
1.4.2    Modelos de Negocios para el Crecimiento Sostenible .....	15
1.4.3    Modelo Effectuation .....	16
Capítulo 2.....	19
2.    Metodología .....	20
2.1    Diseño de estudio .....	20
2.2    Fuentes de información .....	22
2.3    Procedimiento .....	22
2.4    Selección de participantes .....	27
Capítulo 3.....	28
3.    Resultado y Análisis .....	29



3.1	Casos de Éxito.....	29
3.1.1	Casa Porteña.....	29
3.1.2	La Esquina Peruana .....	31
3.1.3	El Café de Tere .....	33
3.1.4	Kuntur .....	35
3.1.5	La Central .....	36
3.2	Restaurantes en desarrollo.....	38
3.2.1	Plátano y Tradición .....	38
3.2.2	La Sazón del Fortín .....	40
3.2.3	Picantería “Dos Hermanos” .....	41
3.3	Análisis Comparativo Basado en el Modelo Effectuation.....	43
3.4	Modelo de Negocio Impulsador Gastronómico.....	48
Capítulo 4.....		52
4.	Conclusiones y Recomendaciones .....	53
4.1	Conclusiones.....	53
4.2	Recomendaciones .....	53
Referencias .....		55

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Necesidades de Información y preguntas para la guía de entrevista.....	24
Tabla 2: Tabla comparativa del principio Pájaro en mano. ....	44
Tabla 3: Tabla comparativa del principio Pérdida Asequible. ....	45
Tabla 4: Tabla comparativa del principio de la Limonada. ....	46
Tabla 5: Tabla comparativa del principio Acolchado Loco.....	47
Tabla 6: Tabla comparativa del principio Piloto en Mano. ....	48

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Modelo de Negocio. ....	48
--	----

# Capítulo 1

## 1. Introducción

La gastronomía típica de Ecuador, y particularmente de Guayaquil, posee una relevancia cultural significativa, evidenciada por la amplia oferta de restaurantes que ofrecen platos tradicionales. De acuerdo con Diario El Universo (2022), Guayaquil se está consolidando como un referente gastronómico en el país, gracias a la amplia variedad de platos que ofrece, incluyendo opciones tradicionales, internacionales y fusiones en varios de sus restaurantes. Entre los más demandados se incluyen el encebollado, el ceviche, el arroz con menestra y carne, entre otros (Mejía, Carvache, Zamora, 2017).

En este contexto, es necesario destacar el papel del turismo gastronómico en el crecimiento económico. Países como Perú y México han sabido aprovechar su rica tradición culinaria para promover el turismo, contribuyendo significativamente a su Producto Interno Bruto (PIB). Además, informes de la Corporación Financiera Nacional (2022) sugieren que el sector gastronómico en Ecuador tiene un notable potencial de expansión, siempre que se superen las barreras financieras y operativas que afectan a las pequeñas y medianas empresas.

A pesar de la alta demanda por estos productos, muchos negocios gastronómicos no logran consolidarse de manera sostenible en el mercado, debido a diferentes aspectos tales como la falta de diferenciación, competitividad, mala gestión financiera, crisis económica interna, entre otros. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador (2020) se registró un 27% de fracaso de pequeñas y medianas empresas (pymes) en el sector gastronómico de Guayaquil durante los últimos tres años. De acuerdo con el informe más reciente de GEM Ecuador, publicado en 2020 por la ESPAE, aproximadamente 3.6 millones de personas en Ecuador han comenzado un negocio, lo que posiciona al país con una de las tasas de emprendimiento más altas de América Latina. No obstante, más de la mitad de estos emprendimientos no han logrado mantenerse operativos por más de tres años.

Entre los principales motivos de cierre de negocios en el país en 2019 se identificaron problemas personales (32.7%), falta de rentabilidad (25.2%) y falta de financiamiento (16.6%). En este contexto, es evidente la necesidad de una gestión más eficiente y la implementación de estrategias de crecimiento que aseguren la sostenibilidad de estos negocios. La ausencia de una planificación estratégica adecuada y la falta de innovación en la gestión empresarial son factores críticos que limitan el crecimiento de estos emprendimientos (Observatorio de la Gastronomía

Ecuatoriana, 2023). De la misma manera, una de las principales causas de este fracaso podría ser que muchos emprendedores inician sus negocios por necesidad y la falta de empleo, en lugar de basarse en la demanda real de productos en el mercado actual (GEM Ecuador, 2020).

El concepto de *Effectuation* fue propuesto por Saras Sarasvathy en su artículo Causación y Effectuation: hacia un cambio teórico de la inevitabilidad económica a la contingencia emprendedora (Sarasvathy, 2001). En él, Sarasvathy sostiene que los emprendedores definen sus objetivos en función de los recursos o medios con los que ya cuentan, en lugar de seguir el enfoque causal, en el que los emprendedores primero establecen metas y luego buscan los recursos necesarios para alcanzarlas.

Con base en los antecedentes mencionados, se llevará a cabo una investigación detallada sobre los restaurantes de alta demanda y éxito en Guayaquil, analizando las decisiones y acciones que han tomado estos negocios para alcanzar sus objetivos. El enfoque central de este análisis será el *modelo Effectuation*, el cual permite entender cómo los emprendedores utilizan los recursos disponibles y cómo definen sus metas de manera flexible y adaptativa. A partir de este modelo, se busca desarrollar un nuevo marco de negocio que pueda ser aplicado por otros restaurantes, brindándoles las herramientas necesarias para sobresalir y mantenerse competitivos en un mercado en constante cambio.

## **1.1 Descripción del Problema**

En Ecuador, a pesar de la alta demanda y el aprecio por la comida típica, los restaurantes que se enfocan en platos tradicionales enfrentan varios desafíos que dificultan su éxito y sostenibilidad. A pesar de ser reconocido como uno de los países más emprendedores de América Latina, también posee la tasa más alta de salida de negocio con un 9.3% (Global Entrepreneurship Monitor, 2020). Este problema es particularmente relevante, dado que el país es conocido por su rica oferta gastronómica y su creciente reputación a nivel mundial y esta problemática afecta principalmente a los negocios que buscan posicionarse en el mercado, pero aún no han alcanzado sus objetivos.

## **1.2 Justificación del Problema**

A pesar de la alta demanda y el aprecio por la comida típica en Ecuador, muchos restaurantes que se enfocan en platos tradicionales de alta demanda enfrentan desafíos que dificultan su éxito y sostenibilidad. Con una tasa de salida de negocio del 9.3% (Global Entrepreneurship Monitor, 2020), Ecuador enfrenta una problemática importante en el sector gastronómico, especialmente para los restaurantes que aún no han alcanzado sus objetivos. Dado que el país es reconocido por su rica oferta culinaria, resulta crucial identificar las estrategias y modelos de negocio que puedan ayudar a los emprendedores a superar estas barreras. En este contexto, la investigación sobre el uso del modelo *Effectuation* en los restaurantes exitosos de Guayaquil puede proporcionar insights valiosos que permitan a otros restaurantes optimizar sus decisiones, maximizar recursos y mejorar su posicionamiento en el mercado.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un modelo para el crecimiento de restaurantes de comida de alta demanda en la ciudad de Guayaquil, basado en los hallazgos de estudios de casos de éxitos para el crecimiento sostenible de estos negocios en el mercado.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Establecer los fundamentos teóricos del modelo *Effectuation* a través de una revisión bibliográfica exhaustiva.
- Desarrollar una investigación cualitativa a través del estudio de casos de restaurantes de comida de alta demanda que han sido exitosas en la ciudad de Guayaquil.
- Desarrollar un nuevo modelo de negocio que pueda ser aplicado por los restaurantes de alta demanda para permitir su sostenibilidad en el mercado.

## **1.4 Marco teórico**

### **1.4.1 Emprendimiento en Ecuador y su Contexto**

Ecuador se posiciona como uno de los países con mayor índice de emprendimientos en América Latina, impulsado principalmente por la necesidad económica ante la falta de oportunidades laborales formales. A pesar de este dinamismo emprendedor, la alta tasa de fracaso de los negocios emergentes sigue siendo un desafío, atribuido a problemas como la falta de planificación estratégica, la limitada accesibilidad al financiamiento y carencias en la gestión empresarial eficiente (Global Entrepreneurship Monitor, 2020).

En el caso de Guayaquil, el sector gastronómico destaca como uno de los más representativos. Los restaurantes de comida típica, como el encebollado y el ceviche, no solo son parte integral de la identidad cultural de la ciudad, sino que también representan un potencial económico importante. Sin embargo, muchos negocios de este sector enfrentan dificultades para crecer debido a retos relacionados con la profesionalización y la adaptación a un mercado en constante evolución (Mejía et al., 2017).

### **1.4.2 Modelos de Negocios para el Crecimiento Sostenible**

El diseño de modelos de negocios efectivos es fundamental para estructurar recursos y optimizar decisiones estratégicas, especialmente en sectores competitivos como el gastronómico. Estas herramientas permiten a los emprendedores no solo adaptarse a las tendencias del mercado, sino también maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad de sus negocios.

En Ecuador, los programas gubernamentales y privados de apoyo a emprendedores han fomentado la capacitación en áreas como análisis financiero y alianzas estratégicas, contribuyendo a reducir el riesgo de fracaso empresarial (Banco Mundial, 2016). En el contexto de la gastronomía, estos modelos resultan esenciales para equilibrar la tradición cultural con la innovación y la eficiencia operativa.

### **1.4.3 Modelo Effectuation**

El modelo Effectuation, desarrollado por Saras Sarasvathy, surge como una respuesta a los retos que enfrentan los emprendedores en entornos de alta incertidumbre. A diferencia del enfoque causal, que sigue planes predefinidos basados en objetivos fijos, el modelo Effectuation propone una lógica más adaptativa que prioriza los recursos disponibles y la capacidad de actuar frente a lo incierto. Este enfoque es especialmente relevante en sectores como el gastronómico, donde las condiciones del mercado y las preferencias de los consumidores cambian rápidamente.

#### **Principios del Modelo Effectuation**

##### **1. Pájaro en Mano (Bird-in-Hand):**

Este principio anima a los emprendedores a comenzar sus negocios utilizando los recursos, habilidades y contactos con los que ya cuentan, en lugar de esperar condiciones ideales o grandes inversiones externas. Este enfoque les permite actuar de manera inmediata y diseñar estrategias prácticas basadas en su realidad actual. Los emprendedores aprovechan su experiencia previa, conocimientos y redes de apoyo, como familiares, amigos o colegas, para establecer una base sólida que impulse su propuesta de valor. Además, este principio fomenta un enfoque proactivo, donde cada acción contribuye al desarrollo del negocio y a la generación de resultados tangibles desde las primeras etapas. Al centrarse en lo que tienen y no en lo que les falta, los emprendedores desarrollan creatividad y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, minimizando la dependencia de factores externos y fortaleciendo su capacidad para enfrentar desafíos de manera innovadora y eficiente. (Sarasvathy, 2001).

##### **2. Pérdida Asequible (Affordable Loss):**

Este principio destaca la importancia de limitar los riesgos financieros y emocionales a niveles que los emprendedores puedan gestionar sin comprometer la estabilidad de su negocio o su bienestar personal. Este enfoque les permite evaluar, antes de iniciar, cuánto están dispuestos a



perder, en lugar de enfocarse únicamente en las posibles ganancias futuras. Al establecer un límite claro para sus inversiones y esfuerzos, los emprendedores desarrollan una mentalidad estratégica que prioriza decisiones seguras y flexibles. Esta perspectiva es particularmente relevante en sectores como el gastronómico, donde los cambios en las tendencias del mercado y los imprevistos son frecuentes. Además, al mantener una flexibilidad financiera, los negocios pueden pivotar rápidamente, ajustando su rumbo según las necesidades del entorno y capitalizando nuevas oportunidades. Este principio fomenta la sostenibilidad del emprendimiento, permitiendo que los riesgos asumidos sean razonables y acordes a las capacidades de los emprendedores.

### **3. Acolchado Loco (Crazy Quilt):**

El principio de Acolchado Loco promueve la creación de alianzas estratégicas que brindan recursos, conocimientos y apoyo clave para impulsar el desarrollo del negocio. Este enfoque se basa en la integración de socios estratégicos dentro del modelo empresarial, lo que permite diversificar las fuentes de recursos y generar sinergias que potencian la propuesta de valor del emprendimiento. Además, las colaboraciones estratégicas no solo aportan en términos operativos, sino que también fortalecen la capacidad de los negocios para adaptarse y responder eficazmente a las demandas cambiantes del mercado. Estas relaciones permiten una evolución constante del modelo empresarial, aumentando la resiliencia de los negocios frente a imprevistos y escenarios adversos. Al involucrar a socios clave, los emprendedores no solo incrementan sus posibilidades de éxito, sino que también desarrollan un ecosistema colaborativo que les ayuda a mantener la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **4. Limonada (Lemonade):**

Resalta la habilidad de los emprendedores para enfrentar eventos inesperados y transformarlos en oportunidades valiosas para el negocio. Este enfoque fomenta una gestión efectiva de crisis, en la que las adversidades no solo se superan, sino que se convierten en puntos

de partida para innovaciones y mejoras estratégicas. Los emprendedores que adoptan este principio desarrollan una mentalidad resiliente y creativa, permitiéndoles identificar posibilidades donde otros solo ven obstáculos. Además, este enfoque incentiva el aprendizaje continuo, ya que cada desafío se percibe como una oportunidad para explorar nuevas soluciones y fortalecer el negocio frente a futuros contratiempos. En sectores dinámicos como el gastronómico, la capacidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado o a circunstancias imprevistas puede marcar la diferencia entre la supervivencia y el éxito sostenible.

#### **5. Piloto en Mano (Pilot-in-the-Plane):**

Este principio destaca el control que los emprendedores ejercen sobre su destino, enfocándose en lo que pueden manejar directamente en vez de depender de factores externos o tratar de predecir el futuro. Las decisiones estratégicas que toman están basadas en los recursos y habilidades disponibles, buscando que cada acción esté en línea con la visión empresarial. De esta manera, el enfoque promueve un crecimiento sostenido, permitiendo que los negocios se adapten a las condiciones del mercado sin perder su esencia ni desviarse de sus objetivos fundamentales.

## **Capítulo 2**

## **2. Metodología**

### **2.1 Diseño de estudio**

El modelo de pensamiento de *Effectuation* es una herramienta que los emprendedores expertos utilizan para construir empresas exitosas. Se basa en la idea de que los emprendedores deben comenzar con los recursos que ya tienen, en lugar de plantear un objetivo y luego evaluar cómo lograrlo. Esto permite analizar el éxito de las empresas a partir de la identificación de riesgos y la manera en la que las empresas los asumen, más no como un típico plan de negocio, lo que permite un análisis innovador.

Esta investigación se propone examinar experiencias poco analizadas en el ámbito local, utilizando una metodología cualitativa a través del enfoque del estudio de casos. La investigación cualitativa, al ser inductiva, tiene como objetivo comprender fenómenos específicos, analizando su complejidad y los significados que los individuos asignan a los mismos (Taylor & Bogdan, 1987). A través de este enfoque, se busca explorar en profundidad las realidades subjetivas, sin reducirlas a variables predeterminadas. El estudio de casos, por su parte, se centra en la exploración intensiva de situaciones significativas, ya sean individuos, procesos o eventos, dando prioridad al contexto y al descubrimiento de nuevos entendimientos en lugar de confirmar hipótesis existentes (Smith, 1979).

Se va a utilizar el modelo *Effectuation* con el fin de analizar la información de una manera más profunda y específica, a partir de los datos recopilados. El modelo *Effectuation* se propone como una herramienta ideal para analizar los casos de éxito de comidas de alta demanda en Ecuador debido a su enfoque pragmático y flexible para la toma de decisiones en contextos inciertos y dinámicos, como el de los emprendimientos en el sector de la gastronomía. El modelo effectuation permitirá desarrollar un nuevo modelo de negocio para los restaurantes en crecimiento al centrarse en la flexibilidad y la adaptación constante a las condiciones del mercado. A través de

este enfoque, los emprendedores pueden comenzar con los recursos y capacidades que ya tienen, como el conocimiento del mercado local, la infraestructura disponible y el talento del equipo, para crear oportunidades sin necesidad de grandes inversiones iniciales.

Cabe destacar que la investigación es de carácter exploratorio, con el objetivo de validar el modelo effectuation para restaurantes de alta demanda que han alcanzado un alto nivel de crecimiento y posicionamiento en el mercado, identificando cómo sus decisiones estratégicas pudieron haber influido en la sostenibilidad que poseen actualmente. El análisis se centrará en un total de cinco casos de estudio, correspondientes a restaurantes de alta demanda y éxito. De estos, tres fueron seleccionados a través de entrevistas directas con los propietarios y gerentes, mientras que los otros dos se basan en investigaciones de fuentes secundarias. Asimismo, se realizó la investigación directa a través de entrevista de tres casos de estudio de restaurantes en desarrollo.

La razón por la cual no se alcanzó el número inicialmente planeado (10 estudios) se debe a que, a pesar de las invitaciones extendidas, varios restaurantes declinaron participar o proporcionar información debido a las inseguridades sociales y políticas del país. Es importante destacar que esta negativa estuvo relacionada principalmente con preocupaciones sobre la situación de salud, como las restricciones de vacunas, lo cual limitó la capacidad de obtener datos de manera más amplia.

Por lo tanto, el número de casos seleccionados se vio reducido, aunque aún así se logró obtener información valiosa para el estudio. El estudio se limita a estos casos específicos, pero se espera que los hallazgos puedan aplicarse a otros restaurantes de alta demanda que no se abordaron en esta investigación. Además, la interpretación de los datos estará a cargo de los investigadores, quienes realizarán un esfuerzo para identificar los descubrimientos relevantes del análisis. Finalmente, se espera que los resultados sirvan de base para futuras investigaciones que exploren otros sectores dentro de la industria restaurantera.

## **2.2 Fuentes de información**

Dado que la investigación se centra en un enfoque cualitativo, la información se obtuvo mediante entrevistas profundas y el análisis de documentos secundarios. El propósito de las entrevistas fue conocer a los empresarios, indagar sobre su trayectoria, capacidades, comportamientos, actitudes y las experiencias que vivieron en los primeros momentos de sus carreras, así como los desafíos que tuvieron que superar a lo largo de su camino. A pesar de que las entrevistas no se hicieron directamente a los dueños, se pudo recopilar información relevante a través de administradores y jefes, quienes han sido partícipes de la historia de los restaurantes desde el principio.

Las preguntas formuladas durante las entrevistas se basaron en el modelo de *Effectuation*, lo cual permitió explorar cómo los empresarios toman decisiones y enfrentan incertidumbres en sus procesos de emprendimiento. Sin embargo, aunque la guía de la entrevista seguía este modelo, la dinámica de la conversación fue semiestructurada. Esto se debió a que, a medida que los entrevistados compartían más detalles sobre sus experiencias, surgían nuevas preguntas que profundizaban en aspectos no anticipados inicialmente. Esta flexibilidad permitió que los entrevistadores pudieran adaptarse a la información adicional que se generaba durante el diálogo, lo que enriqueció aún más los datos obtenidos (Tejero, 2021).

## **2.3 Procedimiento**

En el procedimiento metodológico de la investigación, se desarrolló un cuadro basado en las necesidades de información, el cual fue estructurado a partir de los objetivos específicos de cada punto del modelo *effectuation*. Primero, analizamos los cinco principios del modelo para determinar las áreas clave que debían ser abordadas en las entrevistas a los emprendedores de restaurantes exitosos. A partir de este análisis, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. **Paraíso en mano** (PI 1): Conocer los recursos iniciales, habilidades y redes de apoyo con los que contaron los fundadores para iniciar el restaurante y cómo estos influyeron en su oferta gastronómica.
2. **Pérdida asumible** (PI 2): Examinar cómo los emprendedores evaluaron y manejaron el riesgo financiero inicial para mantener la flexibilidad y sostenibilidad del negocio.
3. **Limonada**: Investigar el tipo de alianzas y colaboraciones estratégicas que los emprendedores establecieron para fortalecer la propuesta de valor y adaptarse a las demandas del mercado.
4. **Acolchado loco**: Identificar las crisis o eventos inesperados que los emprendedores enfrentaron y cómo lograron adaptarse para transformar estos retos en oportunidades de crecimiento.
5. **Piloto en mano** (PI 5): Explorar cómo los fundadores han guiado el crecimiento del restaurante mediante decisiones estratégicas basadas en sus capacidades, controlando el destino del negocio frente a la incertidumbre.

Con base en estos objetivos, se diseñó una tabla de necesidades de información, que permitió identificar las preguntas clave a realizar durante las entrevistas. Estas preguntas fueron formuladas para abordar de manera directa los temas de cada principio del modelo *effectuation*, a la vez que se mantenía la flexibilidad propia de una entrevista semiestructurada. Este enfoque permitió que las respuestas de los entrevistados generaran nuevas interrogantes, lo que enriqueció el proceso de recolección de datos y aportó una visión más profunda sobre las estrategias utilizadas en los restaurantes exitosos.

**Tabla 1: Necesidades de Información y preguntas para la guía de entrevista**

Preguntas de Investigación u Objetivo específico	Necesidad de Información	Preguntas para la guía de entrevista.
<p><b>PI 1:</b> Conocer los recursos iniciales, habilidades, y redes de apoyo con los que contaron los fundadores para iniciar el restaurante y cómo estos influyeron en su oferta gastronómica.</p>	<p><b>PI1, NI1</b> Identificar los recursos personales, financieros y materiales disponibles al inicio del negocio.</p>	<p><b>PI1, NI1</b></p> <p>¿Cómo comenzaron los fundadores del restaurante? ¿Qué recursos (personales, financieros, o materiales) ya tenían disponibles al momento de iniciar?</p> <p>¿Qué habilidades o conocimientos específicos del sector gastronómico tenían al inicio del negocio?</p> <p>¿En qué medida se apoyaron en la red de contactos (familia, amigos, otros empresarios) para establecer el restaurante?</p> <p>¿Qué recursos locales o regionales utilizaron (ingredientes, tradiciones culinarias, mano de obra, ubicación) para crear una oferta atractiva desde el inicio?</p> <p>¿Cómo influyó la ubicación o el contexto cultural de Ecuador en la decisión del tipo de cocina que ofrecieron?</p>
<p><b>PI 2:</b> Examinar cómo los emprendedores evaluaron y manejaron el riesgo financiero inicial para mantener la flexibilidad y sostenibilidad del negocio.</p>	<p><b>PI2, NI1</b> Explorar cómo las inversiones iniciales y el control de gastos influyeron en su capacidad para operar el restaurante de manera flexible y adaptable.</p>	<p><b>PI2, NI1</b></p> <p>¿Cuáles fueron los primeros riesgos que asumieron al iniciar el restaurante, y cómo determinaron cuánto estaban dispuestos a perder?</p> <p>¿En qué momento decidieron arriesgarse a abrir el restaurante a pesar de la incertidumbre del mercado local?</p> <p>¿Hubo inversiones iniciales (como decoración, personal o tecnología) que resultaron ser más altas de lo esperado?</p> <p>¿Cómo manejaron este tipo de decisiones?</p>



		¿Cómo definieron el nivel de "pérdida asequible" para no comprometer el futuro del negocio, y qué les permitió mantener la flexibilidad financiera al principio?
<b>PI 3:</b> Investigar el tipo de alianzas y colaboraciones estratégicas que los emprendedores establecieron para fortalecer la propuesta de valor y adaptarse a las demandas del mercado.	<b>PI3, NI1</b> Determinar las relaciones clave (proveedores, clientes, chefs, etc.) que ayudaron a los emprendedores a expandir o consolidar su negocio.	<b>PI3, NI1</b> ¿Qué tipo de alianzas o relaciones clave establecieron con proveedores, chefs, o incluso clientes desde los primeros días del restaurante?  ¿Hubo momentos en los que los emprendedores se adaptaron a los cambios de las demandas de los clientes, como incorporar nuevas opciones en el menú o ajustarse a tendencias locales?  ¿Cómo influyeron las interacciones con proveedores locales o la comunidad en el modelo de negocio del restaurante?  ¿En qué medida los socios (ya sean empleados, colaboradores o incluso clientes regulares) han tenido un impacto en la evolución de la oferta o el servicio del restaurante?  ¿Alguna vez colaboraron con otras marcas, restaurantes, o servicios en la ciudad para crear sinergias y promoverse mutuamente?
<b>PI 4:</b> Identificar las crisis o eventos inesperados que los emprendedores enfrentaron y cómo lograron adaptarse para transformar estos retos en oportunidades de crecimiento.	<b>PI4, NI1</b> Examinar los cambios inesperados en el mercado y las adaptaciones estratégicas que los fundadores implementaron en el negocio.	<b>PI4, NI1</b> ¿Hubo momentos de crisis o sorpresas (como la pandemia de COVID-19) que los obligaron a adaptarse rápidamente? ¿Cómo las convirtieron en oportunidades para el restaurante?  ¿Cómo reaccionaron cuando surgieron cambios inesperados en la demanda o las preferencias de los consumidores (por ejemplo, la popularidad de opciones veganas o saludables)?  <b>PI4, NI2</b>

	<p>Identificar tendencias emergentes o situaciones adversas que los emprendedores capitalizaron para renovar o diversificar la oferta del restaurante.</p>	<p>¿Pudieron aprovechar alguna tendencia emergente (como la comida rápida de calidad, el delivery o la cocina de fusión) que no estaba prevista en su plan inicial?</p> <p>¿Cuál fue el reto más inesperado que enfrentaron y cómo lo transformaron en una ventaja para el negocio?</p> <p>¿En qué momentos cambiaron de rumbo o modificaron el menú, el concepto o la oferta en respuesta a las oportunidades que fueron surgiendo en el camino?</p>
<p><b>PI 5:</b> Explorar cómo los fundadores han guiado el crecimiento del restaurante mediante decisiones estratégicas basadas en sus capacidades, controlando el destino del negocio frente a la incertidumbre.</p>	<p><b>PI5, NI1</b>          Analizar las estrategias clave que los fundadores implementaron para diferenciar el restaurante en el mercado y asegurar su relevancia.</p>	<p><b>PI5, NI1</b></p> <p>¿Cómo han influido los fundadores en la evolución del restaurante desde el principio, tomando decisiones estratégicas basadas en lo que podían controlar?</p> <p>¿En qué medida los fundadores han ajustado su estrategia a lo largo del tiempo para dar forma al futuro del restaurante, en lugar de seguir un plan predeterminado?</p> <p>¿De qué manera los fundadores tomaron decisiones clave que les permitieron diferenciarse de otros restaurantes en el mercado local?</p> <p>¿Qué cambios hicieron para asegurar que el restaurante se mantuviera relevante frente a la competencia y en un mercado que cambia constantemente?</p> <p>¿Cómo manejaron la incertidumbre, como fluctuaciones económicas o cambios en la regulación (por ejemplo, restricciones sanitarias), y tomaron el control de su propio destino?</p>

## 2.4 Selección de participantes

Para la selección de los participantes, se tomaron en cuenta varias variables clave, tales como el reconocimiento local, el tiempo de operación y que los restaurantes hayan surgido a partir de un proceso de emprendimiento. Con base en estos criterios, se envió un correo electrónico a una serie de restaurantes que cumplieran con los requisitos establecidos. Como resultado, logramos obtener la aceptación de dos restaurantes exitosos: *La Esquina Peruana* y *Casa Porteña*, quienes participaron en las entrevistas realizadas de manera online por la plataforma de Gmail. Además, se utilizó la entrevista de *Café de Tere*, obtenida de una tesis realizada en 2021 por Ammy Bastidas y Crissely Yépez y se realizó una investigación secundaria de los restaurantes exitosos *Kuntur* y *La Central*

En el caso de los restaurantes en crecimiento, se establecieron criterios adicionales: alta demanda, dificultades financieras y un tiempo mínimo de operación de tres años. A partir de estos requisitos, logramos la participación de tres restaurantes que cumplieron con las condiciones: *Picantería 2 Hermanos*, *La Sazón del Fortín* y el restaurante *Plátano y Tradición* . Este proceso de selección nos permitió obtener información valiosa sobre los diferentes enfoques utilizados en la gestión de restaurantes exitosos y en crecimiento.

## **Capítulo 3**

### **3. Resultado y Análisis**

Dentro del resultado y análisis, se presentarán los detalles más relevantes que se han obtenido a través del modelo Effectuation en los casos de éxito. Por otra parte, se presentarán los hitos e información detallada de los restaurantes en desarrollo.

#### **3.1 Casos de Éxito**

##### **3.1.1 Casa Porteña**

Casa Porteña se fundó el 2 de mayo de 2020, en plena pandemia, inspirada por una receta de caldo de salchicha casera de Estela Chang, tía del dueño. La receta se hizo popular rápidamente en Guayaquil, lo que llevó al dueño a iniciar su venta bajo pedido desde su casa en La Joya. Gracias al boca a boca, la demanda creció, y el negocio se trasladó a un local más grande en La Aurora. Con el apoyo económico de sus padres, abrieron un restaurante en Avalon Plaza, cerca del Centro Comercial El Dorado, donde consolidaron su éxito y se posicionaron como una opción popular en la ciudad.

Además de su comida, Casa Porteña ha ganado visibilidad en redes sociales como TikTok e Instagram, donde cuentan con más de 33,000 seguidores y realizan colaboraciones con marcas nacionales. Han extendido sus horarios hasta las 10 p.m. debido a la creciente demanda, asegurando que todos puedan disfrutar de su famoso caldo de salchicha.

##### **3.1.1.1 Pájaro en Mano**

El principio de "*Pájaro en mano*" del modelo de *Effectuation* se refleja claramente en la historia de Casa Porteña, que comenzó aprovechando los recursos y habilidades que ya tenían disponibles. La señora Estela, con su experiencia como ama de casa y su habilidad para preparar un caldo de salchicha único, fue la base del emprendimiento, utilizando una receta familiar perfeccionada a lo largo de los años (Chang, 2024). Además, su compromiso con la puntualidad en la entrega de pedidos y el manejo eficiente de relaciones con proveedores, quienes confiaban en su seriedad y cumplimiento, fueron claves para su crecimiento. El apoyo económico y emocional de la familia, especialmente los padres del dueño, permitió financiar la expansión del negocio a un restaurante en Avalon Plaza. De esta manera, Casa Porteña se construyó sobre lo que

ya tenían: habilidades, relaciones y apoyo familiar, lo que les permitió crecer de forma sostenible sin depender de recursos externos inciertos.

“Con proveedores siempre hemos tenido un trato cordial, pero a la vez buscando siempre lo mejor en relación calidad/precio”- Lic Enrique Chang, Administrador de Casa Porteña.

### **3.1.1.2 Pérdida Asequible**

Una posible pérdida asequible para Casa Porteña, según el modelo de *Effectuation*, fue la decisión de mudarse a un centro comercial recién inaugurado, **Avalon Plaza**, un lugar con alquileres mucho más caros. Aunque la expansión era necesaria debido al crecimiento de la demanda, existía un riesgo significativo, ya que no sabían si la clientela habitual de La Joya y de La Aurora, con un perfil económico diferente, seguiría visitándolos en su nuevo local, ni si la nueva clientela del centro comercial los aceptaría. Además, tenían el desafío de vender toda la comida para evitar desperdicios, lo que agregaba presión al negocio. Sin embargo, a pesar de estos riesgos, la familia consideró que la inversión era una pérdida asequible, ya que, en el peor de los casos, podían recurrir al apoyo familiar y el negocio aún tendría suficiente base para mantenerse a flote. Este riesgo calculado les permitió aprovechar una oportunidad de expansión sin comprometer su estabilidad a largo plazo.

“No se abrió una sucursal, los dos cambios que se han hecho han sido cambio total del local, pero en función de querer mejorar el servicio que ofrecíamos. Los riesgos siempre estaban presentes, al ser comida, teníamos que vender todos lo que hacíamos. Así que al principio nos medimos bastante con las cantidades que se hacían”. Lic Enrique Chang, Administrador de Casa Porteña.

### **3.1.1.3 Principio de la Limonada**

El principio de la limonada se refleja claramente en *Casa Porteña*, que, ante la crisis económica de la pandemia, supo transformar la adversidad en una oportunidad. Empezaron vendiendo caldo de salchicha en un momento de incertidumbre y, gracias a las restricciones, decidieron ofrecer entregas a domicilio. “Es triste, pero al mismo momento puedo decir que la pandemia nos ayudó bastante” (Chang, 2024). Este giro, impulsado por la necesidad, les permitió no solo sobrevivir, sino expandirse, llegando a más personas que valoraron la comodidad del

servicio a casa. Lo que inicialmente parecía un obstáculo insuperable, se convirtió en una ventaja competitiva que les permitió resurgir y fortalecer su presencia en el mercado.

#### **3.1.1.4 Acolchado Loco**

El principio de *Acolchado Loco* se aplica en *Casa Porteña*, donde el sobrino de la señora Chang fue quien la impulsó a vender su caldo de salchicha en las afueras de su casa y a ofrecer entregas a domicilio. Sin su apoyo y visión, el negocio no habría existido. Esta adaptación a las circunstancias de la pandemia permitió que, en lugar de hundirse, el negocio creciera y prosperara, demostrando cómo una situación adversa puede transformarse en una oportunidad gracias a la creatividad y el apoyo familiar.

#### **3.1.1.5 Piloto en Mano**

En *Casa Porteña*, el principio de **Piloto en Mano** se refleja claramente en el rol del sobrino de la señora Chang, quien asumió la responsabilidad de tomar decisiones clave para el éxito del negocio. A pesar de la crisis económica y las dificultades de la pandemia, él no solo tomó el control del proyecto, sino que también estuvo capacitado para hacerlo. Al comprender las necesidades del mercado y adaptarse rápidamente a las circunstancias, como el modelo de entrega a domicilio, se convirtió en el "piloto" que guió a la empresa hacia su crecimiento. Su capacidad para actuar y ajustar el rumbo a medida que surgían desafíos demuestra cómo la toma de decisiones activa y la preparación adecuada fueron fundamentales para el resurgimiento de *Casa Porteña*.

### **3.1.2 La Esquina Peruana**

*Esquina Peruana* fue fundada en 2018 por Víctor Díaz Mori, un jinete peruano que llegó a Ecuador y decidió abrir su restaurante frente al parque central de la Parroquia La Aurora. Su local, decorado con caña y madera, ofrecía un concepto que fusionaba lo mejor de la gastronomía peruana con platos típicos ecuatorianos como ceviche y camarones apanados. Uno de sus primeros éxitos fue el ceviche con leche de pantera y ají ricoto, que rápidamente se hizo popular en la comunidad local.

Debido al éxito de su primer restaurante, Díaz Mori abrió un segundo local en Avalon Plaza en 2019, que también fue un éxito rotundo. Hoy, *Esquina Peruana* es un referente gastronómico, con

casi 80,000 seguidores en Instagram y la visita frecuente de figuras del fútbol ecuatoriano y ministros del país.

### **3.1.2.1 Pájaro en Mano**

El **principio de "Pájaro en Mano"** se aplica perfectamente en la historia de *Esquina Peruana* y en la forma en que Víctor Díaz Mori manejó su emprendimiento. Antes de abrir su restaurante, Víctor ya contaba con conocimientos culinarios adquiridos en Perú, lo que le permitió ofrecer una propuesta gastronómica auténtica y de calidad desde el principio. Además, como un reconocido jinete en Ecuador, ya tenía una red de contactos y una reputación establecida en el país. Esta conexión con las personas con las que había comercializado a lo largo de los años le dio una base sólida de clientela que confiaba en él.

En lugar de arriesgarse a comenzar desde cero sin ningún respaldo, Víctor aprovechó lo que ya tenía: su experiencia como chef y su reputación en Ecuador. De esta manera, logró atraer a muchos clientes de forma inmediata, asegurando el éxito de *Esquina Peruana* desde su apertura.

### **3.1.2.2 Pérdida Asequible**

El **principio de "Pérdida Asequible"** se refleja en la historia de Víctor Díaz Mori, quien, aunque tenía recursos limitados al comenzar su restaurante, pudo mantener su negocio en La Aurora gracias a las ganancias obtenidas al competir y ganar carreras en el hipódromo. A pesar de las dificultades iniciales y los riesgos propios de emprender, las victorias en las competencias le brindaron una fuente de ingresos que le permitió cubrir los costos del restaurante, sin comprometer su estabilidad financiera. Este enfoque le permitió manejar las pérdidas de manera controlada, asegurando que su negocio pudiera seguir operando mientras aprovechaba las oportunidades que se le presentaban.

### **3.1.2.3 Principio de la Limonada**

El **principio de la limonada** se aplica perfectamente en la historia de *Esquina Peruana*, donde Víctor Díaz Mori, a pesar de contar con recursos limitados al principio, convirtió las dificultades en una oportunidad. Enfrentando la incertidumbre del negocio y la competencia gastronómica, aprovechó su conocimiento culinario adquirido en Perú y su reputación como jinete en Ecuador. Esta combinación le permitió atraer rápidamente a los primeros clientes, quienes confiaban en su



trayectoria. Al ofrecer una propuesta única de fusión entre la gastronomía peruana y ecuatoriana, como el ceviche con leche de pantera y ají ricoto, Víctor transformó lo que inicialmente parecía un obstáculo en una ventaja que lo llevó al éxito.

#### **3.1.2.4 Acolchado loco**

El **principio de "Acolchado Loco"** se aplica en *Esquina Peruana* a través de las alianzas familiares que jugaron un papel fundamental en el éxito del negocio. Víctor Díaz Mori, al enfrentar la incertidumbre de emprender con recursos limitados, se apoyó en su esposa y en sus primos, quienes le brindaron su respaldo y conocimientos culinarios. En particular, su esposa fue clave en la cocina, ayudando a preparar los platos y aportando con su experiencia para que la propuesta gastronómica fuera aún más auténtica y de calidad. Esta colaboración familiar, junto con la dedicación y el esfuerzo conjunto, permitió que *Esquina Peruana* no solo sobreviviera, sino que prosperara.

#### **3.1.2.5 Piloto en mano**

El **principio de "Piloto en Mano"** se aplica en *Esquina Peruana*, ya que, aunque su familia estaba involucrada en el negocio, Víctor Díaz Mori siempre fue quien tomó las decisiones clave. A pesar del apoyo de su esposa y primos en la cocina, fue él quien dirigió el rumbo del restaurante, tomando decisiones estratégicas para asegurar su éxito. Este enfoque muestra cómo Víctor asumió el control total del negocio, guiando el proyecto con su visión y experiencia.

### **3.1.3 El Café de Tere**

Según Bastidas y Yépez (2021), los resultados obtenidos evidencian que, El Café de Tere se originó en febrero de 1989 en un pequeño espacio adaptado dentro del hogar de su fundadora, Teresa Castro. Motivada por la necesidad económica y su deseo de estar más tiempo con sus hijos, Teresa inició este negocio vendiendo desayunos caseros preparados con utensilios domésticos. Poco a poco, el negocio comenzó a expandirse, permitiendo la apertura de un primer local en la sexta etapa de La Alborada. Más adelante, sus hijos se sumaron al emprendimiento, aportando trabajo y capital, lo que facilitó el crecimiento y la consolidación de la empresa.

Con el paso de los años, el Café de Tere se convirtió en una marca reconocida en Guayaquil. En 2005, recibió el premio SABOR al mejor bolón de Guayaquil, consolidándose como el "Bolón de

Tere". Hoy en día, la empresa cuenta con múltiples locales y genera ingresos superiores a los USD 5 millones anuales, lo que refleja un notable crecimiento y éxito empresarial.

#### **3.1.3.1 Pájaro en Mano**

Desde sus inicios, Teresa Castro utilizó los recursos disponibles, como sus conocimientos culinarios adquiridos de su abuela, para ofrecer desayunos caseros. Además, el apoyo de su esposo e hijos fue fundamental para el crecimiento inicial del negocio. La dedicación a mantener altos estándares de higiene y un trato personalizado hacia sus clientes también fueron aspectos destacados que marcaron la identidad del Café de Tere desde el principio.

#### **3.1.3.2 Pérdida Asequible**

El negocio comenzó de manera gradual y con recursos limitados, minimizando los riesgos financieros. Teresa dividía su tiempo entre su trabajo como enfermera y la preparación de alimentos los fines de semana. Esto permitió que el negocio creciera sin comprometer su estabilidad económica personal. Con el tiempo, las ganancias generadas fueron reinvertidas para expandir el negocio.

#### **3.1.3.3 Principio de la Limonada**

El Café de Tere enfrentó retos significativos, como las crisis económicas de los años 80 y la dolarización. Sin embargo, estas dificultades fueron transformadas en oportunidades gracias al esfuerzo constante de Teresa Castro. La buena reputación del negocio, basada en la limpieza y la calidad de su oferta, se construyó principalmente a través del boca a boca, sin necesidad de publicidad formal.

#### **3.1.3.4 Acolchado Loco**

Las alianzas estratégicas dentro del núcleo familiar jugaron un papel clave en el crecimiento del Café de Tere. Su abuela y su tía proporcionaron conocimientos culinarios, mientras que su esposo y sus hijos contribuyeron con capital y trabajo. Estas colaboraciones familiares permitieron la apertura de nuevos locales y la consolidación del negocio.

### **3.1.3.5 Piloto en Mano**

La dirección estratégica del negocio ha estado siempre bajo el liderazgo de Teresa Castro, quien se caracteriza por su perfeccionismo y su capacidad para estandarizar procesos. Gracias a su enfoque en la calidad y la organización, el Café de Tere ha mantenido altos estándares incluso en épocas de alta demanda. Este enfoque disciplinado y constante ha sido un factor determinante en el éxito del negocio.

### **3.1.4 Kuntur**

Kuntur comenzó como un proyecto de la mano de Victor y David Bermeo, quienes empezaron con una página de Youtube “KWA”, en la cual mostraban la cocina ecuatoriana a través de sus recetas. Al pasar el tiempo, pudieron aprovechar su reconocimiento a nivel local para impulsar su restaurante Kuntur y poder demostrar sus habilidades gastronómicas. Kuntur ha sido reconocido por tener uno de los mejores diseños de restaurantes, permitiéndose así a los clientes sentir la comida como en casa.

#### **3.1.4.1 Pájaro en mano**

Desde su fundación, Kuntur ha apostado por una cocina que utiliza ingredientes autóctonos de Ecuador, como el maíz, la quinua, el ají, el camote, el pollo de corral, entre otros. El restaurante no espera tener acceso a productos internacionales o a ingredientes sofisticados de fuera del país, sino que trabaja con lo que tiene a mano: la rica biodiversidad del Ecuador. Tenía experiencia en la gastronomía, tanto en Ecuador como en el extranjero. Además, contaba con un conocimiento profundo de la cocina tradicional ecuatoriana, pero también había adquirido técnicas modernas de cocina que le permitieron fusionar lo clásico con lo innovador.

#### **3.1.4.2 Pérdida Asequible**

Kuntur comenzó como un restaurante con un concepto modesto, sin realizar una inversión gigantesca ni gastar grandes sumas de dinero en infraestructura. Además, el menú degustación y el enfoque exclusivo permitieron que el restaurante se destacara sin la necesidad de una inversión masiva en publicidad. En lugar de aspirar a grandes márgenes desde el principio, Kuntur construyó gradualmente su reputación en base a la calidad de la comida, lo que permitió un crecimiento orgánico y sin grandes riesgos financieros.

### **3.1.4.3 Principio de la limonada**

En un contexto de incertidumbre económica y política, Kuntur ha tenido que adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, como fluctuaciones de precios o cambios en las preferencias de los consumidores. El restaurante ha sabido ajustar su menú y su enfoque de marketing según las circunstancias, convirtiendo los obstáculos en nuevas oportunidades de innovación.

### **3.1.4.4 Acolchado Loco**

Kuntur ha trabajado estrechamente con productores locales de alimentos, agricultores y pequeños empresarios que le han permitido acceder a ingredientes frescos y de alta calidad. Estas alianzas estratégicas no solo han fortalecido su propuesta gastronómica, sino que también han permitido al restaurante posicionarse como un lugar que valora lo local, lo autóctono y la sostenibilidad.

### **3.1.4.5 Piloto en mano**

Tienen un control muy claro sobre la dirección del restaurante. En lugar de depender de un plan de negocios tradicional o de factores externos, ha tomado las riendas de su propio destino, creando un restaurante que sigue su visión personal. El chef ha logrado darle un sello único a Kuntur a través de su identidad gastronómica, su estilo culinario y su filosofía de trabajo. La innovación es un proceso constante, lo que muestra cómo el restaurante ha tomado decisiones estratégicas de manera autónoma para construir su propia marca. Gallardo ha creado un concepto que no depende de las tendencias externas, sino de lo que él cree que representa lo mejor de la gastronomía ecuatoriana, adaptada a las tendencias actuales.

## **3.1.5 La Central**

Es un conocido restaurante ecuatoriano ubicado en la calle Panamá de la ciudad de Guayaquil y su segundo local en Plaza Navona, Samborondón. Nace hace 7 años en un contexto en el cual las calles de Guayaquil no estaban pavimentadas y los alrededores estaban llenos de monte (Cepeda 2024). A pesar de ello, las hermanas Gabriela y María Fernanda Cepeda decidieron

abrir su restaurante La Central en medio de la calle Panamá e inculcar sus conocimientos gastronómicos. Con un enfoque en la sostenibilidad y el uso de ingredientes locales, el restaurante ha logrado consolidarse como uno de los principales exponentes de la alta cocina ecuatoriana en Guayaquil, destacándose por su propuesta innovadora y su compromiso con la gastronomía del país.

### **3.1.5.1 Pájaro en mano**

Las hermanas Gabriela y María Fernanda Cepeda contaban con una sólida formación gastronómica y experiencia en el sector. Antes de abrir el restaurante, ambas ya tenían conocimientos previos sobre cocina, gestión de negocios y las necesidades del mercado local, lo que les permitió poner en marcha su proyecto sin depender de una gran inversión inicial o recursos externos.

“Intentar tener la experiencia previa de conocimientos es un impulso importante, porque a veces estamos como muy motivados y el hecho de conocer algo es un paso importante para tomar una acción”- Gabriela Cepeda 2024

### **3.1.5.2 Pérdida asequible**

La Central tiene una propuesta de alta cocina, las hermanas Cepeda no asumieron riesgos financieros excesivos desde el inicio. Comenzaron con una inversión moderada, controlando el tamaño de las instalaciones y utilizando recursos locales, lo que les permitió reducir el riesgo financiero. Cuando ya tuvieron los recursos suficientes para abrir otro local, decidieron reinvertir en vez de comprar lujos, lo que hace de estas dos hermanas mujeres aún más emprendedoras.

“Definitivamente recurrir al banco”, es uno de los lemas que estas dos hermanas ponen en práctica para la inversión.

### **3.1.5.3 Principio de la limonada**

La pandemia de COVID-19 fue un desafío importante para muchos negocios, incluidos los restaurantes. La Central tuvo que adaptarse a las restricciones de movilidad y cierre de espacios. Sin embargo, este desafío también representó una oportunidad para expandir su oferta a delivery y take-out. Además, la pandemia permitió al restaurante reflexionar sobre su modelo y ajustar su propuesta para satisfacer las nuevas necesidades del mercado, como platos más prácticos para llevar o un enfoque más sustentable en la entrega.

#### **3.1.5.4 Acolchado loco**

La Central ha apostado por el uso de productos ecuatorianos locales. Para garantizar la calidad y frescura de los ingredientes, las hermanas Cepeda han formado alianzas con productores locales y proveedores de la región. Este enfoque no solo ha fortalecido la identidad del restaurante, sino que también ha fomentado la economía local.

#### **3.1.5.5 Piloto en mano**

Las decisiones clave sobre la propuesta gastronómica y el enfoque del restaurante han sido tomadas por Gabriela y María Fernanda Cepeda, quienes son las líderes del proyecto. Ellas han creado una visión clara para el restaurante, basándose en su experiencia y su amor por la gastronomía ecuatoriana. Las hermanas han tomado el control de su destino de manera proactiva, adaptando el menú y la estrategia del restaurante en función de las necesidades del mercado y las tendencias del sector. Esta mentalidad les ha permitido no solo resistir los desafíos, sino también crecer de manera sostenible.

### **3.2 Restaurantes en desarrollo**

#### **3.2.1 Plátano y Tradición**

El restaurante "Plátano y Tradición" comenzó como un pequeño negocio familiar enfocado en ofrecer productos a base de plátano, como bolones y tigrillo, platos tradicionales muy consumidos en la ciudad. El propietario, motivado por la necesidad de generar ingresos con un capital limitado, decidió aprovechar los recursos culinarios que tenía: sus habilidades de cocina y el conocimiento de recetas tradicionales aprendidas en su familia. El local inició con un menú básico y con herramientas de cocina propias, como una cocina doméstica y utensilios personales. Desde el principio, se enfocaron en ofrecer un ambiente limpio y acogedor para atraer a clientes que valoran la calidad de la comida casera.

##### **3.2.1.1 Pájaro en Mano**

El dueño del restaurante empezó con los recursos disponibles:

- Productos accesibles como el plátano, que es versátil y económico.
- Sus habilidades culinarias adquiridas de recetas familiares tradicionales.
- Un espacio pequeño, herramientas domésticas y apoyo de familiares en las etapas iniciales.

- El propietario también destacó que siempre preparó los alimentos con un sentido de cuidado y dedicación, como si fueran para sus propios familiares, lo que generó confianza y fidelización en los clientes.

#### **3.2.1.2 Pérdida Aceptable**

El negocio se desarrolló con un enfoque paso a paso, sin realizar inversiones riesgosas en etapas tempranas:

- Optaron por variantes simples del menú, como bolones con rellenos adicionales, evitando productos que requirieran insumos más costosos.
- Implementaron promociones, como combos para atraer más clientes, aunque estas resultaron en márgenes bajos.
- El emprendedor priorizó decisiones de bajo riesgo, invirtiendo únicamente en acciones manejables que no pusieran en peligro la continuidad del negocio.

#### **3.2.1.3 Principio de la Limonada**

El restaurante ha enfrentado contingencias, como la fuerte competencia en el sector y la falta de diferenciación. Sin embargo, el dueño ha sabido identificar estas dificultades como oportunidades al:

- Considerar mejoras en la presentación de los platos y en la experiencia del cliente dentro del local.
- Reconocer la necesidad de innovar con una receta especial que genere un valor único en comparación con otros negocios similares.
- Estas adaptaciones muestran cómo el negocio responde a los desafíos para mantenerse en el mercado.

#### **3.2.1.4 Acolchado Loco**

Aunque aún no ha desarrollado alianzas significativas, el propietario reconoce el potencial de colaboraciones con:

- Otros pequeños negocios que ofrezcan productos complementarios, como jugos naturales o postres típicos.

- A futuro, estas asociaciones podrían permitirles crear propuestas de valor más completas y atraer a nuevos clientes, aunque actualmente no se ha concretado ninguna alianza formal.

#### **3.2.1.5 Piloto en Mano**

El propietario toma decisiones basadas en lo que puede controlar hoy, enfocándose en acciones inmediatas y alcanzables:

- Mejoras menores al menú (variantes de bolones y tigrillo).
- Pequeños ajustes al ambiente del local, buscando que los clientes se sientan cómodos y valoren la experiencia.
- No se enfoca en proyecciones a largo plazo, sino en mantener el negocio operativo con un crecimiento progresivo y controlado.

### **3.2.2 La Sazón del Fortín**

El restaurante "La Sazón del Fortín" inició en el sector de El Fortín como un negocio pequeño, motivado por la necesidad económica y el amor del propietario por la cocina tradicional ecuatoriana. Utilizando sus propias herramientas de cocina y la receta familiar de caldo de salchicha, el propietario comenzó a vender desde la puerta de su casa. La buena aceptación de los vecinos permitió alquilar un pequeño local, donde se ha consolidado como un negocio que ofrece platos tradicionales a precios accesibles, destacándose por su porción generosa y sazón casera.

#### **3.2.2.1 Pájaro en Mano**

El propietario inició con los recursos que tenía disponibles:

- Utensilios y herramientas domésticas.
- Recetas familiares de caldo de salchicha.
- El apoyo de su familia para la preparación y atención del negocio.
- Su enfoque en ingredientes frescos y la preparación casera del caldo generaron confianza y lealtad entre los clientes locales.

#### **3.2.2.2 Pérdida Aceptable**

El negocio creció de manera prudente y progresiva:

- Invertió solo en lo necesario (ingredientes frescos y utensilios básicos).



- Evitó endeudarse y priorizó utilizar las ganancias del negocio para mejoras pequeñas, como la compra de mesas y sillas nuevas.
- El propietario mantiene un bajo riesgo, asegurando la sostenibilidad del negocio día a día.

### **3.2.2.3 Principio de la Limonada**

El restaurante enfrentó desafíos como la desconfianza inicial de los clientes y la fuerte competencia en el sector. Para superarlos, implementó estrategias sencillas pero efectivas:

- Porciones generosas para destacar frente a otros negocios.
- Agregar tostado y ají casero gratis, creando un valor adicional apreciado por los clientes.

### **3.2.2.4 Acolchado Loco**

El propietario ha formado alianzas informales con:

- Proveedores locales de salchichas, plátanos y especias, obteniendo mejores precios por compras recurrentes.
- Estas colaboraciones le han permitido mantener costos bajos y asegurar la calidad y frescura de sus productos.

### **3.2.2.5 Piloto en Mano**

El negocio toma decisiones basadas en acciones controlables:

- Mejoras pequeñas al menú, como incluir empanadas de verde y combos con jugos naturales.
- Mantener el enfoque en la calidad del caldo de salchicha, que es su producto estrella.
- El propietario prioriza el crecimiento lento pero seguro, enfocándose en satisfacer a sus clientes y manteniendo la consistencia en la calidad del servicio.

## **3.2.3 Picantería “Dos Hermanos”**

La historia de la Picantería "Dos Hermanos" comenzó en 2016, cuando don Wilson Quiñónez, tras quedarse sin trabajo, decidió emprender un nuevo camino abriendo un pequeño restaurante en la avenida principal de Pascuales. Su idea inicial fue ofrecer bolones y tigrillos, platos típicos que rápidamente ganaron la preferencia de los vecinos. El éxito del negocio fue posible gracias a la sazón única de su esposa, quien con su destreza en la cocina logró dar un sabor especial a cada platillo. A pesar de las dificultades iniciales, la familia Quiñónez logró salir

adelante, manteniendo el restaurante con el esfuerzo y trabajo constante para proveer a sus tres hijos. La picantería "Dos Hermanos" se ha convertido en un lugar de tradición local, donde la combinación de buen sabor y dedicación familiar sigue siendo el motor que impulsa su crecimiento.

### **3.2.3.1 Pájaro en Mano**

La Picantería "Dos Hermanos" comenzó con lo esencial: los utensilios de cocina que ya tenía la familia, el espacio que antes fue su hogar y los conocimientos culinarios de la señora Quiñónez, quien con su sazón le dio vida a cada plato. Gracias a estos recursos, el restaurante logró posicionarse rápidamente en la comunidad. La combinación de ingredientes frescos, platos tradicionales y un ambiente familiar ha permitido que "Dos Hermanos" crezca y se mantenga como un lugar acogedor y de confianza para sus comensales. Con el tiempo, la picantería se ha convertido en un reflejo de esfuerzo y dedicación familiar, proporcionando un sabor auténtico a todos quienes la visitan.

### **3.2.3.2 Pérdida Asequible**

El principio de "pérdida asequible" en el emprendimiento de la Picantería "Dos Hermanos" se refleja en cómo don Wilson Quiñónez utilizó su liquidación para invertir en el negocio sin comprometer la estabilidad de su familia. Al comenzar con recursos limitados, como los utensilios de cocina que ya tenía y el espacio de su hogar, don Wilson calculó cuidadosamente cuánto estaba dispuesto a perder sin poner en riesgo lo esencial para su familia. Este enfoque le permitió iniciar el negocio de manera más accesible, sin la presión de una gran inversión inicial. Con este riesgo controlado, pudo aprender y ajustar su emprendimiento sin que una posible pérdida significara un fracaso total, lo que le permitió enfocar su esfuerzo en mejorar y consolidar la picantería con el tiempo.

### **3.2.3.3 Principio de la limonada**

El principio de la "limonada" dentro del enfoque de *effectuation* se basa en la capacidad del emprendedor para aprovechar las circunstancias y recursos disponibles, transformando lo negativo en una oportunidad. En el caso de la Picantería "Dos Hermanos", don Wilson Quiñónez ejemplifica este principio cuando, tras perder su empleo, decidió convertir una situación adversa en una oportunidad para emprender. En lugar de rendirse ante la dificultad de la pérdida laboral, aprovechó su conocimiento culinario, la experiencia de su esposa en la cocina, y el espacio

disponible en su hogar para crear un negocio. Este enfoque permitió a la familia Quiñónez utilizar sus recursos de manera eficiente y adaptarse a las circunstancias, logrando convertir una pérdida en una historia de crecimiento y éxito.

#### **3.2.3.4 Acolchado loco**

En el caso de la Picantería "Dos Hermanos", la buena sazón de la esposa de don Wilson, quien aportó su habilidad culinaria única, jugó un papel crucial para atraer a los primeros clientes y comenzar a mantener el negocio. Aunque contaban con recursos limitados al principio, como el espacio en su hogar y utensilios de cocina sencillos, la calidad excepcional de los platos ofrecidos les permitió diferenciarse rápidamente en la comunidad. La sazón de la señora Quiñónez no solo fue un recurso valioso, sino un activo fundamental que, al ser aprovechado al máximo, convirtió el negocio en un lugar de referencia local.

#### **3.2.3.5 Piloto en mano**

Este principio se manifiesta claramente, ya que tanto don Wilson como su esposa estuvieron al mando de cada aspecto del negocio desde el inicio. A pesar de las limitaciones iniciales, ellos no delegaron la responsabilidad ni dependieron de factores externos; en cambio, tomaron decisiones clave sobre cómo operar, qué ofrecer y cómo superar los obstáculos. Don Wilson, como líder, y su esposa, con su destreza culinaria, fueron los "pilotos" del negocio, guiando su crecimiento con un enfoque práctico y ajustado a sus recursos. A medida que el negocio se desarrollaba, ellos mismos evaluaban, corregían y mejoraban el proceso, adaptándose a las necesidades de los clientes y a las exigencias del mercado local.

### **3.3 Análisis Comparativo Basado en el Modelo Effectuation**

Para consolidar los resultados de los casos de éxito y en desarrollo, presentamos un análisis comparativo de los principios del modelo Effectuation, identificando patrones clave y áreas diferenciadoras que se pueden integrar en el modelo de negocio para restaurantes de alta demanda.

#### **1. Pájaro en Mano**

Descripción: Este principio identifica cómo los emprendedores aprovecharon sus recursos disponibles al iniciar sus negocios. La mayoría tuvieron conocimiento previo en la parte gastronómica, por lo cual fue una iniciativa clave para abrir sus restaurantes.

<b>Restaurante</b>	<b>Recursos Iniciales Utilizados</b>
Casa Porteña	Receta familiar de caldo de salchicha, apoyo financiero y emocional de la familia, y red de vecinos.
La Esquina Peruana	Conocimientos culinarios de Perú, reputación como jinete en Ecuador, y contactos previos.
El Café de Tere	Conocimientos culinarios adquiridos de la abuela, utensilios domésticos, y apoyo familiar cercano.
Plátano y Tradición	Productos accesibles como el plátano, recetas tradicionales, y herramientas domésticas.
La Sazón del Fortín	Receta casera de caldo de salchicha, herramientas domésticas, y ayuda familiar.
Picantería “Dos Hermanos”	Experiencia culinaria y espacio disponible, sin depender de recursos externos.
Kuntur	Uso de recursos locales y autóctonos en lugar de buscar ingredientes internacionales
La Central	Conocimientos gastronómicos previos gracias a estudios fuera del país.

**Tabla 2: Tabla comparativa del principio Pájaro en mano.**

## **2. Pérdida Asequible**

**Descripción:** Analiza cómo los emprendedores gestionaron los riesgos financieros en las primeras etapas. Las inversiones de los emprendedores fueron limitadas, utilizando sus pocos recursos para poder abrir y mantener sus restaurantes.

<b>Restaurante</b>	<b>Gestión de Riesgos y Pérdidas</b>
Casa Porteña	Expansión calculada a un centro comercial con alquiler alto, gestionando porciones para minimizar desperdicios.

La Esquina Peruana	Apoyo financiero complementario gracias a premios de competencias ecuestres.
El Café de Tere	Inicio gradual con recursos limitados; reinversión de ganancias para crecer sin comprometer la estabilidad personal.
Plátano y Tradición	Inversiones pequeñas y progresivas, evitando endeudarse y priorizando acciones manejables.
La Sazón del Fortín	Compras básicas y mejoras incrementales, utilizando ingresos diarios para garantizar sostenibilidad.
Picantería “Dos Hermanos”	Uso de liquidación de trabajo, recursos limitados.
Kuntur	Riesgo calculado controlado en inversión
La Central	Apoyo financiero de bancos

**Tabla 3: Tabla comparativa del principio Pérdida Asequible.**

### 3. Principio de la Limonada

**Descripción:** Examina cómo los emprendedores transformaron dificultades en oportunidades. A partir de ellos los emprendedores han visto los riesgos como una oportunidad, permitiendo así transformar crisis en contextos generales en un valor adicional.

<b>Restaurante</b>	<b>Adaptación y Resiliencia</b>
Casa Porteña	Aprovechamiento de la pandemia para implementar entregas a domicilio y aumentar su alcance.
La Esquina Peruana	Introducción de platos únicos que fusionan gastronomía peruana y ecuatoriana.
El Café de Tere	Transformó crisis económicas (dolarización y crisis de los 80) en oportunidades mediante el boca a boca.

Plátano y Tradición	Innovación en presentación y diferenciación de recetas para mantenerse competitivo.
La Sazón del Fortín	Valor adicional a través de porciones generosas y complementos gratuitos (tostado y ají casero).
Picantería “Dos Hermanos”	Transformación de pérdida de trabajo en una oportunidad laboral (nuevo restaurante).
Kuntur	Innovación en diseño de restaurante, priorizando las características del Ecuador
La Central	Introducción de platos típicos del Ecuador con una mezcla de lo aprendido a nivel internacional

**Tabla 4: Tabla comparativa del principio de la Limonada.**

#### 4. Acolchado Loco

**Descripción:** Este principio evalúa las colaboraciones estratégicas establecidas. Los emprendedores básicamente han empezado a través de alianzas familiares, priorizando la confianza en su negocio.

<b>Restaurante</b>	<b>Colaboraciones Clave</b>
Casa Porteña	Alianzas familiares para la expansión y el fortalecimiento del negocio.
La Esquina Peruana	Colaboraciones familiares para la autenticidad del menú y la calidad de los platos.
El Café de Tere	Colaboraciones familiares para la expansión, aportando capital y trabajo en equipo.
Plátano y Tradición	Identificación de potencial en alianzas locales, aunque no formalizadas.
La Sazón del Fortín	Proveedores locales confiables para insumos clave como salchichas y especias.

Picantería “Dos Hermanos”	Colaboración de su esposa con su buena sazón para atraer a clientes.
Kuntur	Colaboración entre hermanos, conocimientos de plataforma para poner su negocio en marcha
La Central	Alianzas locales para fortalecer el negocio

**Tabla 5: Tabla comparativa del principio Acolchado Loco.**

## 5. Piloto en Mano

**Descripción:** Analiza cómo los fundadores tomaron el control estratégico de sus negocios. Principalmente, a través de redes sociales y cambios dependiendo de los gustos primordiales de sus clientes principales.

<b>Restaurante</b>	<b>Decisiones Estratégicas y Liderazgo</b>
Casa Porteña	Uso de redes sociales y decisiones estratégicas de expansión para consolidar la marca.
La Esquina Peruana	Dirección estratégica por el fundador, garantizando la diferenciación en un mercado competitivo.
El Café de Tere	Liderazgo perfeccionista enfocado en estandarizar procesos y mantener la calidad del servicio.
Plátano y Tradición	Cambios inmediatos y accesibles en el menú y mejoras del ambiente para optimizar la experiencia.
La Sazón del Fortín	Decisiones controlables enfocadas en calidad constante y crecimiento progresivo.
Picantería “Dos Hermanos”	Control total del negocio por parte de los fundadores, guiando y ajustando el negocio a su manera.
Kuntur	Decisiones estratégicas a través de plataformas digitales
La Central	Liderazgo a partir de la experiencia

Tabla 6: Tabla comparativa del principio **Piloto en Mano**.

### 3.4 Modelo de Negocio Impulsador Gastronómico

Este modelo es una guía integral para desarrollar y gestionar restaurantes que busquen diferenciarse en el competitivo mercado gastronómico de Guayaquil, enfocado en riesgo calculado como eje central, sustentado en cuatro pilares clave: Valor Diferenciado, Experiencia del Cliente, Sustentabilidad, y Colaboraciones Estratégicas.



Ilustración 1: Modelo de Negocio.

#### 1. Valor Diferenciado

**Objetivo:** Crear una oferta gastronómica única que combine tradición y modernidad, destacando la riqueza cultural ecuatoriana.

**Elementos Clave:**



**Rescate de recetas tradicionales:** Desarrollar menús basados en platos típicos como el encebollado, bolones, o caldo de salchicha, enriquecidos con técnicas contemporáneas que mantengan su autenticidad.

**Innovación gastronómica:** Incorporar nuevas presentaciones y variaciones (por ejemplo, opciones veganas o gourmet) que atraigan a un público diverso.

**Promoción cultural:** Contar la historia de los platos en el menú o en eventos especiales, resaltando sus raíces culturales y su importancia en la gastronomía ecuatoriana.

**Estrategias de Implementación:**

- Crear menús temáticos que destaquen tradiciones culinarias específicas de diferentes regiones de Ecuador.
- Participar en ferias locales como Raíces y concursos gastronómicos para generar reconocimiento.
- Integrar tecnologías como menús interactivos en tablets con videos cortos sobre la preparación de los platos.

## **2. Experiencia del Cliente**

**Objetivo:** Transformar una comida en una experiencia inmersiva que combine gastronomía, cultura y turismo.

**Elementos Clave:**

**Diseño temático:** Decorar los restaurantes con elementos que reflejen la identidad de Guayaquil, como ilustraciones del río Guayas, manglares, o arquitectura colonial.

**Actividades culturales:** Organizar noches temáticas con narración de historias locales, música en vivo, y presentaciones artísticas que refuercen el carácter cultural del espacio.

**Atención turística:** Ofrecer guías informativas para visitantes, con recomendaciones sobre rutas gastronómicas, sitios turísticos y eventos locales.

**Estrategias de Implementación:**

- Diseñar espacios con zonas fotográficas instagrameables que promuevan la marca en redes sociales.
- Crear experiencias integradas, como un recorrido cultural que incluya degustaciones de platos típicos.
- Entrenar al personal en atención al cliente con un enfoque turístico, ofreciendo información sobre la ciudad y sus tradiciones.

### **3. Sustentabilidad**

**Objetivo:** Posicionar el restaurante como un negocio responsable y comprometido con el medio ambiente y la comunidad.

**Elementos Clave:**

**Proveedores locales:** Comprar ingredientes frescos directamente de agricultores y pescadores locales para fomentar la economía circular y reducir la huella de carbono.

**Reducción de desperdicios:** Implementar prácticas como el compostaje y la donación de excedentes a bancos de alimentos.

**Empaques sostenibles:** Utilizar materiales biodegradables o reciclables para los envases de comida para llevar.

**Estrategias de Implementación:**

- Crear alianzas con cooperativas locales para garantizar el abastecimiento de productos frescos.
- Diseñar campañas de sensibilización para los clientes sobre prácticas sostenibles, como el uso responsable de recursos.
- Introducir platos de temporada que aprovechen ingredientes disponibles localmente.

### **4. Colaboraciones Estratégicas**

**Objetivo:** Expandir el alcance del negocio a través de alianzas clave que impulsen el reconocimiento y la atracción de clientes.

**Elementos Clave:**

**Alianzas institucionales:** Colaborar con entidades como el Municipio de Guayaquil o la Cámara de Turismo para promocionar el restaurante en eventos oficiales.

**Rutas gastronómicas:** Participar en circuitos culinarios que integren otros restaurantes y negocios complementarios, como juguerías o panaderías.

**Colaboraciones digitales:** Asociarse con influencers y creadores de contenido para aumentar la presencia en redes sociales y atraer nuevas audiencias.

**Estrategias de Implementación:**

- Desarrollar paquetes turísticos que incluyan experiencias en el restaurante como parte de recorridos culturales.

- Realizar eventos conjuntos con otros negocios locales, como festivales de comida o talleres culinarios.
- Crear contenido colaborativo con chefs reconocidos que validen la calidad y autenticidad del restaurante.

## **Capítulo 4**

## **4. Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

Los casos de los restaurantes de éxito analizados destacan que un enfoque de emprendimiento prudente, con un control estricto del riesgo y una inversión gradual, es fundamental para el crecimiento sostenido. En todos los casos, los emprendedores comenzaron con recursos limitados, evitando endeudamientos grandes y buscando maximizar el uso de los recursos disponibles.

Las colaboraciones familiares y las alianzas informales con proveedores y otros pequeños negocios fueron fundamentales en el proceso de expansión de los restaurantes. El trabajo conjunto de las familias, tanto en la parte operativa como en la toma de decisiones clave, permitió enfrentar las dificultades y desarrollar los negocios de manera eficiente.

A lo largo de los casos estudiados, se observa que muchos restaurantes que no han alcanzado el nivel de éxito esperado comparten una característica común: la falta de disposición para asumir riesgos calculados. El éxito empresarial en el sector gastronómico, especialmente en un mercado competitivo como el de Guayaquil, requiere una actitud proactiva y valiente ante las incertidumbres que inevitablemente surgen.

El modelo Effectuation ha sido útil para comparar los diferentes enfoques de los restaurantes estudiados, permitiéndonos entender cómo los emprendedores toman decisiones estratégicas basadas en los recursos disponibles y los riesgos calculados. Este enfoque ha mostrado ser clave para identificar las diferencias entre los restaurantes exitosos y aquellos que no han logrado destacar.

### **4.2 Recomendaciones**

Se recomienda que los emprendedores del sector gastronómico analicen y evalúen los riesgos de manera gradual antes de tomar decisiones arriesgadas. Esto puede incluir la expansión

o la introducción de nuevos productos, siempre asegurándose de contar con los recursos necesarios y un plan de contingencia.

Los restaurantes deben enfocarse en ofrecer algo único que los distinga en el mercado. Esto puede lograrse a través de menús innovadores que resalten ingredientes locales o recetas tradicionales, o bien por un diseño de ambiente que sea atractivo y cómodo. La diferenciación constante es clave para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

La experiencia del cliente debe ser una prioridad. Desde un ambiente acogedor hasta un servicio excepcional, cada detalle cuenta. Se recomienda entrenar al personal en atención al cliente, crear espacios atractivos que fomenten la interacción en redes sociales, y considerar actividades culturales o gastronómicas que enriquezcan la experiencia general.

Dado que los consumidores están cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad, se sugiere que los restaurantes adopten prácticas responsables con el medio ambiente. Esto incluye la compra de ingredientes frescos a productores locales, la reducción de desperdicios y el uso de empaques biodegradables.

Aplicar los principios del modelo Effectuation puede ser un recurso valioso para los emprendedores en el sector gastronómico. Este enfoque permite tomar decisiones basadas en los recursos disponibles, la capacidad de adaptación y la evaluación constante del negocio, lo que puede ser esencial para navegar desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno competitivo del mercado.

Y, por último, se recomienda a los restaurantes que han logrado el éxito continuar con estudios y análisis periódicos del mercado, así como realizar evaluaciones internas que les permitan mantener y mejorar sus estándares de calidad, innovación y experiencia del cliente.

## Referencias

- Bastidas, A., & Yépez, C. (2021). *Estudio de casos de negocios exitosos que nacieron como emprendimientos en la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- ESPAE. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020).
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil.
- Orden, M., Carvache, W., Carvache, M., & Zamora, F. (2017). *Perfil y Preferencias de los Visitantes en Destinos Con Potencial Gastronómico: Caso 'Las Huecas' de Guayaquil [Ecuador]*. Universidade de Caxias do Sul.
- Sarasvathy, S. (2001). *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. The Academy of Management Review.
- Castro Teresa. (2014, agosto 6). Todavía se está cumpliendo mi sueño, Teresa de Café de Tere (Viteri Mariela) [Entrevista]. <https://www.youtube.com/watch?v=rAttIAQAs5U> Castro Teresa. (2017, agosto 31). Ser socio es buen negocio, entrevista a Café de tere. (Cámara de comercio Gye) [Entrevista]. 24/11/2021. [https://www.youtube.com/watch?v=qGct\\_HlArE4](https://www.youtube.com/watch?v=qGct_HlArE4)
- Global Entrepreneurship Monitor*. (2020). ESPAE. [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Terán, P. (2024, 3 abril). *Ecuador: un país emprendedor donde emprender es cuesta arriba*. Ecuador Chequea. <https://ecuadorchequea.com/ecuador-un-pais-emprendedor-donde-emprender-es-cuesta-arriba/>
- Mejía, M. O., Franco, W. C., Franco, M. C., & Flores, F. Z. (2017). *Perfil y Preferencias de los Visitantes en Destinos Con Potencial Gastronómico: Caso 'Las Huecas' de Guayaquil*

[Ecuador]. <https://www.redalyc.org/journal/4735/473557628004/html/#:~:text=Los%20turistas%20cuando%20llegan%20a,con%20Menestra%2C%20bollos%20y%20bolones>

Nicolás R Muñoz. (2024, 30 agosto). *De la Cocina Casera al Restaurante en Guayaquil - Marcas que Impactan: Kuntur* [Vídeo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=QdFAo5v\\_5Wk](https://www.youtube.com/watch?v=QdFAo5v_5Wk)

Nicolás R Muñoz. (2024a, mayo 24). *HERMANAS REACTIVARON el CENTRO de GUAYAQUIL - Marcas que Impactan: La Central* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=s-ZmrAoVp8A>

Cantos, S. G. (2024, 6 julio). De las redes sociales a su propio restaurante: 'KWA' abre Kuntur en Guayaquil. Gastronomía | Entretenimiento | el Universo. <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/gastronomia/kwa-youtube-kuntur-guayaquil-gastronomia-comida-tipica-david-bermeo-victor-bermeo-urdesa-nota/>

Cantos, S. G. (2024a, junio 30). KWA inaugura Kuntur: los creadores de contenido tendrán su propio restaurante. Gastronomía | Entretenimiento | el Universo. <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/gastronomia/kwa-inaugura-kuntur-los-creadores-de-contenido-tendran-su-propio-restaurante-nota/>

Aumala, V. (2021, 18 febrero). *En el corazón La Central*. GK. <https://gk.city/2021/01/26/la-central-restaurante-guayaquil/>

Franco, P. T. (2021, 20 marzo). Restaurantes optaron por cerrar locales para salvar sus marcas durante la pandemia. *Economía | Noticias | el Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/restaurantes-optaron-por-cerrar-locales-para-salvar-sus-marcas-durante-la-pandemia-nota/>

Pesantes, K. (2020, 15 mayo). Cambiaron la orientación de su negocio para sobrevivir al confinamiento. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/emprendedores-cambian-negocio-covid/>

Oñate, S. (2024, 30 marzo). Restaurantes y bares buscan sobrevivir al toque de queda en Quito. *Diario Expreso*. <https://www.expreso.ec/quito/restaurantes-bares-buscan-sobrevivir-toque-queda-194854.html>



Erazo, J. L. S. (2020, 10 abril). *Crisis Gastronómica en el Ecuador: De término medio a congelado* (I). <https://es.linkedin.com/pulse/crisis-gastron%C3%B3mica-en-el-ecuador-de-t%C3%A9rmino-medio-i-sanchez-erazo>