



Cita bibliográfica: García Reinoso, N.; Bravo, E.S. y Cujilema Campos, S.M. (2024).: Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en la post crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8 (1), 97-120. <https://doi.org/16758/riturem.v8i1.16021>

Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en la post crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo (Ecuador)

Key factors for the viability of gastronomic ventures post health crisis (COVID-19) in Portoviejo (Ecuador)

Nelson García Reinoso¹ *

Erika Samantha Bravo²

Steiner Melanie Cujilema Campos³

Resumen

La pandemia ha originado un impacto muy fuerte a la economía mundial, aumentando la desigualdad de ingresos en todo tipo de negocios y en todos los sectores. El impacto económico asociado con el COVID-19 ha afectado negativamente a la actividad turística, el empleo, los ingresos y la pobreza en el contexto ecuatoriano. La presente investigación plantea como objetivo establecer los factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos post crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo, Manabí, Ecuador. Se propone un diseño metodológico de carácter cualitativo-cuantitativo, combinando un enfoque exploratorio y deductivo en tres fases: 1) se realizó un diagnóstico turístico para identificar problemáticas en los negocios gastronómicos; 2) se practicó un estudio de mercado para caracterizar a los emprendimientos gastronómicos (196 cuestionarios) y a la demanda turística (385 encuestas). Por último, 3) se determinaron los elementos del modelo de negocio CANVAS en emprendimientos gastronómicos. Los resultados muestran que la gran mayoría de los emprendedores han registrado una disminución significativa de sus ingresos (87%) y de sus actividades (79%). Se concluye que la competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos gastronómicos dependerá de una fuerte orientación a favor de la diversificación e intensificación productiva y la cooperación entre actores.

Palabras clave: Emprendimiento; gastronomía; viabilidad de los negocios; crisis sanitaria (COVID-19); Portoviejo, Ecuador.

¹ Profesor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Ecuador). Email: nelsongreinoso@gmail.com Id.Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0972-3347> * Autor para la correspondencia.

² Profesora de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Ecuador). Email: erika.bravo@espam.edu.ec Id.Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3264-4041>

³ Licenciada en Turismo y Administradora del Hotel Smay (Pedernales, Ecuador). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Ecuador). Email: Steiner.cujilema@espam.edu.ec Id. Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-0002-122X>



Abstract

The pandemic has had a strong impact on the world economy, increasing income inequality in all types of businesses and in all sectors. The economic impact associated with COVID-19 has negatively affected tourism activity, employment, income, and poverty in the Ecuadorian context. The objective of this research is to establish the key factors for the viability of post-sanitary crisis (COVID-19) gastronomic ventures in Portoviejo, Manabí, Ecuador. A qualitative-quantitative methodological design is proposed, combining an exploratory and deductive approach, in three phases: 1) a tourist diagnosis was carried out to identify problems in gastronomic businesses. In 2) a market study is carried out to characterize the gastronomic enterprises (196 questionnaires), and the tourist demand (385 surveys). Finally, 3) consisted of determining the elements of the CANVAS business model in gastronomic ventures. The results show that the vast majority of entrepreneurs have registered a significant decrease in their income (87%) and present a decrease in their activities (79%). It is concluded that the competitiveness and sustainability of gastronomic ventures will depend on a strong orientation in favor of diversification, intensification and connection of actors.

Keywords: Entrepreneurship; gastronomy; business viability; health crisis (COVID-19); Portoviejo, Ecuador.

1. Introducción

En la actualidad, el turismo gastronómico “se ha consolidado como una de las expresiones más sólidas de la demanda turística” (Stone et al., 2019, p.2) y el deseo de viajar con una motivación basada en la comida, habiéndose convertido en uno de los mayores paradigmas de la industria turística actual (Kim et al., 2009). El patrimonio alimentario puede ser una buena propuesta de venta y puede impulsar el atractivo del destino y la autenticidad de la experiencia turística (Franco et al., 2022). Ecuador presenta una mega diversidad de sabores y productos naturales que reflejan la oferta natural y cultural, particularmente en la gastronomía que ha fusionado los sabores ancestrales ecuatorianos con las técnicas de la cocina contemporánea (Huertas et al., 2019).

El emprendimiento “genera competitividad y favorece la concurrencia, la creatividad, y también la innovación” (García-Reinoso, 2022, p.7). Otras investigaciones sobre el emprendimiento proyectan un “desarrollo económico del entorno donde se produce y promueve la innovación y la creatividad actualizando los mercados existentes y creando otros nuevos” (Morant-Martínez et al., 2019, p.2).

Los estudios empíricos existentes muestran que la generación y crecimiento de estos emprendimientos depende de un ecosistema emprendedor integrado por un conjunto de actores empresariales, organizaciones, instituciones y factores interdependientes coordinados de tal manera que posibilitan el emprendimiento productivo dentro de un territorio en particular (Spigel & Stam, 2018; Stam, 2015; Hernández, Rivera y Millán, 2017; Wurth et al., 2021). Por lo tanto, el enfoque del ecosistema empresarial tiene el potencial de proporcionar un marco procesable que guíe la formulación de políticas (Leendertse et al., 2021).

1.1. Factores claves para la viabilidad de emprendimientos post COVID-19

Los efectos del COVID-19 en la industria turística y hotelera fueron catastróficos y sin precedentes, lo que requiere soluciones innovadoras para remodelar el trabajo futuro para la sostenibilidad. Dado que la pandemia ha traído desafíos sin precedentes a la industria turística mundial, el monitoreo y la valoración oportunos del impacto son vitales para la toma de decisiones en diferentes niveles (Yang et al., 2021). Sigala (2020) detalla el impacto de COVID-19 en el turismo desde las perspectivas de tres principales partes interesadas del turismo (es decir, la demanda turística, los operadores turísticos y los destinos y los formuladores de políticas) en las etapas de respuesta, y recuperación de la pandemia. Los investigadores han

tratado con mayor frecuencia el COVID-19 como una oportunidad para repensar el paradigma turístico actual y abogar por un futuro transformador y sostenible.

La naturaleza dinámica del entorno empresarial actual ha llevado a un aumento de los riesgos e incertidumbres a los que se enfrentan los emprendedores. La adversidad y las crisis incentivan a los emprendedores a innovar, lo que puede reducir los efectos negativos de las crisis (Heinonen & Strandvik, 2021). La innovación es una estrategia de afrontamiento que tiene efectos sostenibles y puede fortalecer la actividad emprendedora en el futuro. La pandemia de COVID-19 llevó incluso a las organizaciones más eficientes a explorar nuevas formas de innovar (González-Serrano et al., 2023). Por un lado, los destinos y los emprendedores turísticos han estado buscando, desarrollando e interiorizando formas innovadoras para acelerar la recuperación total de la industria.

Los primeros investigadores de COVID-19 investigaron varios temas para facilitar la recuperación postpandemia, incluidas las percepciones y el comportamiento de los viajeros; los esfuerzos de los profesionales de la industria para garantizar la seguridad, capitalizar los desarrollos tecnológicos y adoptar enfoques gerenciales efectivos; y las actitudes de las comunidades anfitrionas hacia los turistas entrantes (Sigala, 2020; Yang et al., 2021).

Comprender la influencia de la pandemia en el turismo y la sostenibilidad ayudará en la recuperación del turismo (Ahmad et al., 2023). Ferraris et al. (2021) investigó empíricamente la interrelación entre las asociaciones creativas, las capacidades de aplicación del conocimiento y el rendimiento de la innovación en las empresas alimentarias, y concluyó que las asociaciones creativas son importantes para la innovación en las industrias alimentarias. En este sentido, Thirumalesh et al. (2021) consideraron el emprendimiento como el elemento clave para el desarrollo y la sostenibilidad del turismo.

La competitividad en los negocios relacionados con la gastronomía implica la necesidad de ser innovadores con los productos y servicios para aportar un mayor valor añadido a la satisfacción de la experiencia turística. Los emprendedores deben implementar infraestructura tecnológica y utilizar las redes sociales para incrementar la comercialización de sus productos o servicios (Correa, 2022).

La aparición de plataformas digitales y ecosistemas asociados ha dado lugar a un contexto nuevo y potencialmente importante para el emprendimiento (Nambisan & Baron, 2021). El uso de tecnologías digitales ha aumentado exponencialmente durante la crisis de COVID-19 (Ratten, 2022). La pandemia creó simultáneamente un potencial para la modernización y digitalización de productos y servicios, fomentando así nuevas oportunidades para el desarrollo comercial futuro (Otrachshenko et al., 2022). Los estudios han demostrado que las plataformas digitales ofrecen beneficios importantes para las nuevas empresas, por ejemplo, acceso a mercados establecidos, mejor reputación y mayores oportunidades. En el contexto de la era digital, una cantidad cada vez mayor de actividad empresarial utiliza estrategias de plataforma por razones competitivas (Hsieh & Wu, 2019).

La digitalización es un factor clave para la viabilidad de los emprendimientos post COVID-19, los emprendedores pueden aprovechar el ecosistema de innovación basado en plataformas en el proceso emprendedor (Hsieh & Wu, 2019). Las plataformas digitales son cambios en el juego, ya que facilitan el acceso a productos y servicios que posteriormente resultan en un espíritu empresarial transformador (Ratten, 2022). Otras investigaciones evidencian cómo el emprendimiento se lleva a cabo cada vez más mediante el uso de plataformas digitales (Nechushtai, 2018). Esto se debe a la necesidad de desarrollar emprendimientos comerciales de base digital que puedan competir en el mercado global (Nambisan & Baron, 2021). Sin lugar a dudas, las plataformas digitales son una forma valiosa para que los emprendedores aumenten su alcance en el mercado, ya que permiten una mayor

comunicación y accesibilidad para las empresas, clientes y proveedores (Falco & Kleinhans, 2018).

Las personas emprendedoras pueden haber utilizado la pandemia como una oportunidad para adquirir activamente habilidades digitales. En el contexto post pandemia de COVID-19 las experiencias negativas experimentadas por emprendedores durante la pandemia, pueden haberles enseñado habilidades de resiliencia, y proporcionarles capacidades, oportunidades de aprendizaje y crecimiento para cultivar las habilidades y el conocimiento que les permitan enfrentar condiciones de incertidumbre y estrés (Otrachshenko et al., 2022). Linnenluecke (2017) sugiere tres formas principales de desarrollar la resiliencia: desarrollar modelos comerciales adaptables, modificar las cadenas de suministro globales y fortalecer a los empleados.

La crisis del COVID-19 hará que los emprendedores se replanteen sus modelos de negocio actuales para hacerlos más ágiles y flexibles en el futuro. Kraus et al., (2020) identifica la innovación temporal del modelo de negocio como una posible solución para la recuperación de la crisis. Por ello, otro factor clave para la viabilidad de los emprendimientos post COVID-19 es la adaptación del modelo de negocio a través de la determinación de sus elementos determinantes, como asociaciones clave, la búsqueda de nuevos proveedores o inversores, y la implantación de nuevos procesos, actividades claves, canales, entre otras, pueden ser clave para dar respuesta a las necesidades generadas por el COVID-19 (González-Serrano et al., 2023).

1.2. Emprendimiento gastronómico post COVID-19 en Ecuador

El turismo juega un papel importante y creciente en la economía ecuatoriana y es la tercera exportación no petrolera más importante del país. Sin embargo, este crecimiento fue interrumpido por el impacto de la crisis generada por el COVID-19, siendo el turismo unos de los sectores económicos con mayor afectación. En este sentido, “alrededor del 35% de empleos se encuentran en sectores donde el impacto de la crisis está siendo alto, en particular comercio, manufactura y servicios de alojamiento y comida” (OCDE, 2020, p.7). La mayoría de negocios de alojamiento y alimentos y bebidas en Ecuador se localizan en la costa o en los Andes (la sierra) y se encuentran en los sectores de alojamiento o alimentos y bebidas (World Bank Group, 2021).

En la actualidad superar las afectaciones ocasionadas por la pandemia de COVID-19 a los emprendimientos turísticos presenta un gran desafío para el sector turístico de Ecuador. La mayoría de las empresas turísticas en Ecuador se encuentran registradas como microempresa (92%) y en el sector de alimentos y bebidas. Además, las microempresas representan un 60% del empleo en el país. La crisis provocada por el COVID-19 podría tener efectos particularmente negativos para el empleo. “En la medida en que estas empresas tienen menos capacidad para afrontar posibles pérdidas, una buena parte de sus trabajadores podrían estar enfrentando riesgos de pérdida de empleo o de deterioro de sus condiciones de trabajo” (OCDE, 2020, p.8).

Ecuador es uno de los países con mayores tasas de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), en 2019 Ecuador presentó una TEA de 36.2%, superior a la de 2017 que fue de 29.62%. Esto significa que, en Ecuador, “alrededor de 3.6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio” (GEM ECUADOR, 2020, p.15). Sin embargo, según el informe *Doing Business 2020*, la facilidad general para hacer negocios en Ecuador está justo por debajo del promedio del país en América Latina. El país ocupa el puesto 129 de 190 economías a nivel mundial y el 21 de 32 economías en la región de América Latina y el Caribe. El puntaje de facilidad para hacer negocios en Ecuador es de 57,7 de 100 puntos (donde 100 corresponde a las mejores prácticas) (World Bank Group, 2021).

Según Lederman et al. (2014) la región de América Latina hay “mucho emprendimiento y poca innovación”. Al respecto, Aguirre et al. (2021), expone que “la instauración de un emprendimiento de calidad, innovador, competitivo y sostenible, que genere impacto y cambios reales, constituye un gran desafío para los gobiernos de la región” (p.2). En esta misma línea, Camino & Aguilar (2017) resaltan que “los impedimentos críticos de los emprendimientos ecuatorianos que no generan impacto son el casi nulo enfoque de internacionalización, acceso a fuentes de financiamiento, innovación de procesos y absorción tecnológica, así como la baja calificación de talento humano en negocios nuevos” (p.85). En parte a consecuencia de los obstáculos comerciales que las empresas que operan en el país a menudo enfrentan y que incluyen el acceso limitado a personal calificado, “marcos legales relativamente ineficientes, bajas percepciones de competitividad en el mercado, la carga legal y fiscal; y altas tasas de interés, así como largos tiempos de espera y altos costos para iniciar un negocio” (World Bank Group, 2021).

Por otra parte, el turismo gastronómico en el Ecuador “se ha desarrollado considerablemente y se ha convertido en uno de los segmentos más dinámicos y creativos del turismo, no solo por el efecto económico que da como resultado, sino también por la interacción social y cultural que se logra” (Huertas et al., 2019, p.700). En este contexto, el Estado ecuatoriano ha identificado y priorizado a los sectores del turismo y la gastronomía como las principales opciones para dinamizar la economía en los próximos años, por la solidez del crecimiento que vienen registrando y por las ventajas comparativas y competitivas que poseen (Organización Mundial del Turismo, 2019). El Catastro Turístico Nacional Consolidado 2018 registra un total de 24.720 establecimientos turísticos en el país. “El 70% de establecimientos responden a la actividad de alimentos y bebidas, y el 17% corresponde a alojamiento; el restante 13% está distribuido entre las actividades de operación e intermediación, transporte turístico, centros de turismo comunitario y parques de atracción” (MINTUR, 2019, p.18).

En Manabí el programa Re-Emprende busca posicionar a la gastronomía manabita en el contexto nacional e internacional, además de reactivar los emprendimientos. Este programa es liderado por la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI) de Ecuador y tiene como propósito impulsar la Gastronomía como eje de desarrollo nacional, potenciando el turismo gastronómico y las ventas de emprendedores agrícolas, pescadores, restaurantes, hoteles, entre otros. Las principales problemáticas que dentro del territorio caracterizan los emprendimientos turísticos son “la falta de creatividad y de gestión, así como la inexistencia de ofertas que estén de acuerdo a la demanda, destrucción y contaminación de los recursos naturales, y la mala calidad en el servicio” (García, 2017, p.85).

En resumen, uno de los grandes desafíos de los emprendimientos turísticos y gastronómicos en Portoviejo en su reactivación post crisis sanitaria COVID 19, es consolidar el desarrollo territorial turístico y sostenible. De lo anterior, podemos discutir que las empresas relacionadas con el turismo gastronómico se han visto afectadas por las condiciones generadas por la pandemia, por lo que se debe estudiar sus recursos y capacidades internas para adecuarlas a las nuevas circunstancias para transformar innovaciones y oportunidades de negocio (Correa, 2022). Para ello, debe “diseñar productos y servicios específicos, procedentes del lugar que promuevan el crecimiento de la actividad económica y/o diversificación de la estructura productiva, (...) y donde resultan fundamentales las capacidades locales, tales como el conocimiento, la creación, la innovación, y el emprendimiento” (García et al., 2019, p.46).

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, el presente trabajo presenta como objetivo general: Establecer los factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos post crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo, Manabí, Ecuador. El contexto y el momento son de fundamental importancia para desarrollar esta investigación que se direcciona a la conceptualización y valoración del emprendimiento gastronómico post pandemia COVID-19

considerando: (1) las características de la actividad turística gastronómica del territorio; (2) la gestión de los emprendimientos dentro del contexto espacial-geográfico y sus problemáticas; (3) el análisis estratégico del ecosistema emprendedor en su contexto social; (4) la determinación de factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos desde dos puntos de vista: oferta y demanda; y (5) la determinación de los elementos del modelo de negocio en emprendimientos gastronómicos.

El estudio es un proceso exploratorio, que ayuda a evaluar varios factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos y sus implicaciones. Desde el punto de vista metodológico el estudio presenta una combinación de métodos de análisis teóricos y prácticos. Destaca el estudio del emprendimiento gastronómico como estudio de caso desde dos ángulos: oferta y demanda. Empíricamente esta investigación expone algunos desafíos provocados por la pandemia y orienta cómo los emprendimientos gastronómicos deberán actuar dentro del contexto actual ecuatoriano.

2. Metodología

La metodología propuesta para determinar factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos post crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo, Manabí, Ecuador, es el resultado de una exhaustiva revisión en la literatura, que permitió identificar investigaciones sobre ecosistemas emprendedores (Acs et al., 2017; Arenal et al., 2018; Bocken & Geradts, 2020; Kantis & Angelelli, 2020), desarrollo de emprendimientos turísticos (Morant-Martínez et al., 2019; Sepúlveda & Reina, 2016), los factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos (Calderón et al., 2017), y estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico afectado por la crisis sanitaria COVID-19 (Félix et al., 2020; Félix & García, 2020). Derivado de esto, se tomó como base la metodología de Félix y García (2020), que aportaron líneas generales en la realización de un Diagnóstico para evaluar las afectaciones al sector turístico e identifican estrategias de reactivación en tiempos de crisis sanitaria COVID-19 en un destino turístico de Ecuador.

Resultado de las propuestas analizadas, se replanteó una metodología que responde al desarrollo de la investigación y el logro del objetivo planteado, en identificar los factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos post crisis sanitaria (COVID-19) en Portoviejo, Manabí, Ecuador. Un resumen de su estructura se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Metodología para determinar factores claves en emprendimientos gastronómicos

Fases	Actividades	Métodos, técnicas y herramientas
1. Diagnóstico turístico y gastronómico del cantón Portoviejo.	<ol style="list-style-type: none"> Realizar una caracterización de la actividad turística gastronómica sobre el territorio. Analizar la gestión de los emprendimientos gastronómicos en el cantón Portoviejo. Análisis estratégico del ecosistema de los emprendimientos gastronómicos. 	<p>Métodos: Analítico sintético</p> <p>Técnicas: Análisis de documentos y revisión bibliográfica en fuentes primarias y secundarias, Visitas de campo, Diagnóstico participativo, y Observación directa.</p> <p>Herramientas: Matriz FODA, Fichas de inventarios del MINTUR, Cuestionario de entrevista dirigida a los actores del emprendimiento.</p>

2. Estudio de mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar factores claves de la oferta en emprendimientos gastronómicos. 2. Caracterizar la demanda en la modalidad de turismo gastronómico. 	<p>Métodos: Deductivo Técnicas: Observación directa; visitas de campo y Encuestas. Herramientas: Cuestionario de encuesta para emprendedores y clientes.</p>
3. Determinación de los elementos del modelo de negocio en emprendimientos gastronómicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir elementos del modelo de negocios en los emprendimientos gastronómicos. 2. Proponer acciones de viabilidad en el posicionamiento de los emprendimientos gastronómicos 	<p>Métodos: Analítico sintético Técnicas: Modelo de negocios CANVAS Herramientas: Matriz de Modelo de Negocio CANVAS</p>

Fuente: Elaborado por los autores a partir de Félix & Garcia (2020).

Seguidamente se realiza una breve descripción de los aspectos de mayor relevancia de la metodología empleada en el trabajo, tomando en cuenta el contexto donde se aplicó.

Fase 1. Diagnóstico turístico y gastronómico del cantón Portoviejo

El desarrollo de esta fase se concibió para profundizar en los elementos de mayor relevancia vinculados con la actividad turística y gastronómica del cantón. Se realizó un análisis situacional actual de los emprendimientos gastronómicos. Para ello, se revisaron documentos oficiales de fuentes gubernamentales y sectoriales. Así como publicaciones de diferentes revistas de turismo y gastronomía, y bases de datos científicas. Las principales plataformas consultadas fueron Google Académico, Redalyc.org, Researchgate, repositorios digitales y sitios web de instituciones de investigación ecuatorianas. Además, se utilizaron técnicas como la observación directa y visitas de campo para caracterizar la actividad turística gastronómica y analizar el desarrollo de emprendimientos turísticos. Se utilizó la entrevista para caracterizar la gestión post pandemia en los emprendimientos gastronómicos del territorio. Por último, se procedió a realizar un análisis estratégico del desarrollo de los emprendimientos gastronómicos, a través del empleo de técnicas como la observación científica, tormenta de ideas y entrevistas se procedió al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con el estado actual de los emprendimientos gastronómicos post pandemia COVID-19, para poder caracterizarlos e identificar las estrategias de reactivación que puedan contrarrestar los efectos negativos provocados por la pandemia COVID-19.

Fase 2. Estudio de mercado

Esta fase abarcó el estudio de los elementos más relevantes dentro del mercado turístico: oferta y demanda con énfasis en los emprendimientos gastronómicos del cantón Portoviejo. Como parte del desarrollo de la investigación se aplicaron 196 encuestas a emprendedores gastronómicos, mediante las cuales se buscó determinar los factores claves de la oferta gastronómica e identificar las motivaciones para iniciar un negocio. El cuestionario diseñado tenía como propósito caracterizar los emprendimientos, evaluar su crecimiento y desarrollo, además de indagar sobre los efectos negativos causados por la pandemia COVID-19. El estudio se desarrolló desde el día 4 hasta el 16 de noviembre de 2021.

En la aplicación de las encuestas a la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple. Para el cálculo del tamaño de muestra se aplicó la fórmula de población desconocida, dado que no existen estadísticas confiables en los registros oficiales del municipio de total de emprendimientos gastronómicos que operan. Tomando en cuenta lo planteado por

González & Conde (2011), siguiendo un criterio estadístico se utilizó un nivel de confianza del 95%, una proporción estimada de la población del 50% ($p=0,5$) y su complemento en igual proporción ($q=0,5$) y se estimó un margen de error ($d=0,7$) (Cristóbal-Fransi et al., 2014; Orgaz et al., 2017). Según la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * p * q}{d^2}$$

Paralelamente, se aplicaron 385 encuestas a los clientes que frecuentan los establecimientos gastronómicos entre los meses de noviembre y diciembre de 2021, se planteó como objetivo caracterizar la demanda en la modalidad de turismo gastronómico. Para ello, se aplicó la misma fórmula para el cálculo del tamaño de muestra descrita anteriormente, de igual manera se desconoce por parte del municipio la cantidad de clientes que visitan los establecimientos gastronómicos. Se fijó un nivel de confianza del 95%, una proporción estimada de la población del 50% ($p=0,5$) y se estimó un margen de error ($d=0,5$) (Carballo et al., 2016; Carvache et al., 2017; Garcia, 2021). El muestreo aleatorio sistemático es el “método de recogida de datos que consistió en escoger un primer individuo al azar, y el resto viene condicionado por una cifra fija, en este caso cada cinco individuos, en cada uno de los sitios turísticos más representativos del territorio” (Garcia, 2021, p.62). Los datos fueron analizados con técnicas de análisis estadísticos multivariantes, análisis factorial exploratorio, clúster, conglomerados y contrastes de hipótesis (Carballo et al., 2016; Ferreira, 2011; Osorio et al., 2017). El procesamiento se realizó con el empleo del paquete estadístico SPSS versión 23.

Fase 3. Determinación de los elementos del modelo de negocio en emprendimientos gastronómicos

En esta fase se empleó como técnica el modelo de negocios CANVAS. “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14). El modelo CANVAS ha sido una de las herramientas de innovación empresarial más populares, que proporciona un marco genérico y un conjunto de principios rectores para desarrollar y volver a desarrollar un modelo de negocio empresarial o emprendedor (Carter & Carter, 2020). Se determinan los nueve elementos que caracterizan los emprendimientos gastronómicos en Portoviejo, para ello se definen:

- 1) **Segmentos de clientes.** “Una organización atiende a uno o varios segmentos de clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16). Un solo producto o servicio puede tener múltiples segmentos objetivo, pero generalmente se les da prioridad (Ladd, 2018).
- 2) **Propuestas de valor.** Describe el paquete de productos y servicios que crea valor para un segmento de clientes específico. Una propuesta de valor puede incluir características tales como calidad, novedad, desempeño, personalización, diseño, marca, tecnología, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y conveniencia/usabilidad.
- 3) **Canales.** “Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y ventas” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16).
- 4) **Relaciones con los clientes.** Define los tipos de relaciones que la empresa establece con los segmentos de clientes objetivo.
- 5) **Flujos de ingresos.** Resultan de las propuestas de valor que se ofrecen con éxito a los clientes.
- 6) **Recursos clave.** Se refieren al capital físico, intelectual, humano y financiero que respalda las actividades clave de la empresa para producir el bien o servicio,

resolver problemas o construir las plataformas que sustentan la propuesta de valor (Ladd, 2018).

- 7) **Actividades clave.** Describe las tareas y acciones esenciales que la empresa debe llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione, como actividades de producción de productos o servicios, distribución, resolución de problemas, plataforma, marketing, innovación, trabajo en red, y el servicio al cliente.
- 8) **Asociaciones clave.** Se refiere a las alianzas estratégicas que establece la organización con una red de proveedores y socios para el crecimiento y desarrollo del modelo de negocio. Las asociaciones pueden ser alianzas estratégicas entre competidores y no competidores, socios educativos, alianzas con gobiernos, socios financieros, y proveedores.
- 9) **Estructura de costos.** Describe todos los costos incurridos para operar el modelo de negocio.

Además, se definen las acciones de viabilidad en el posicionamiento de los emprendimientos gastronómicos, desde el punto de vista técnico, comercial y económico financiero.

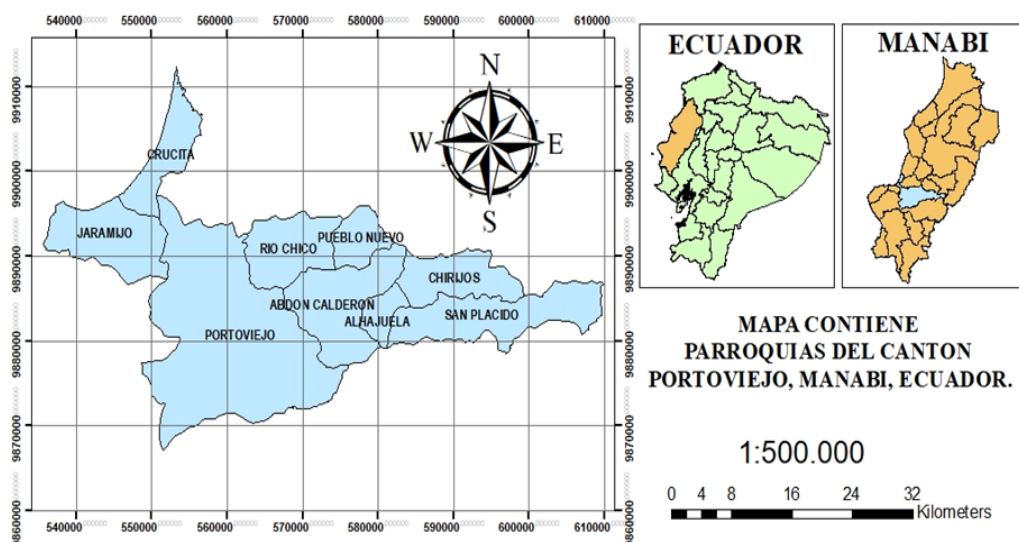
3. Resultados

Consecuentemente se presenta el desarrollo y puesta en práctica de cada una de las fases y actividades descritas en la metodología que se utilizó para determinar los factores claves en emprendimientos gastronómicos del cantón Portoviejo.

3.1. Diagnóstico turístico gastronómico del cantón Portoviejo

Portoviejo, también conocida como San Gregorio de Portoviejo, con una superficie de 418 km², es una metrópoli ecuatoriana; cabecera cantonal del Cantón Portoviejo y capital de la Provincia de Manabí, así como la segunda ciudad más poblada de la misma con 280.029 habitantes. Está atravesada por el flujo de agua de Portoviejo, al centro del territorio litoral del Ecuador, en una amplia llanura, con una elevación de 53 metros sobre el nivel del mar y con un clima lluvioso tropical de 26°C aproximadamente. Está formado por 14 parroquias, de ellas 7 urbanas: Andrés de Vera, 12 de marzo, Colón, Portoviejo, Picoazá, San Pablo y Simón Bolívar; y 7 parroquias rurales: Alajuela, Abdón Calderón, Chirijo, Flujo de agua Muchacho, San Plácido, Crucita y Poblado Nuevo (figura 1).

Figura 1. Ubicación geográfica Cantón Portoviejo, Manabí, Ecuador



Fuente. ArcGIS. Elaborado por los autores.

Según la Asociación Mundial de Viajes Gastronómicos (WFTA), el turismo gastronómico genera USD 150 000 millones al año y aproximadamente el 30 % del gasto turístico se dedica a la alimentación (World Bank Group, 2021). El impacto económico del turismo gastronómico local y regional puede ser hasta siete veces mayor que el gasto original, con repercusiones en toda la cadena de suministro. El cantón Portoviejo comparte un variado patrimonio gastronómico, al mismo tiempo que posee ingredientes, productos y platos únicos que distinguen su cocina nacional. En el año 2019, la ciudad de Portoviejo fue designada como Ciudad Creativa de la Gastronomía por la UNESCO, reconocimiento que promueve posicionar la creatividad y las industrias culturales en el centro de su plan de desarrollo local, y cooperar activamente a nivel internacional en la materia. Por ello, Portoviejo necesita invertir en el desarrollo de habilidades especializadas para emprendedores gastronómicos y en la comercialización de productos y servicios para elevar su naciente sector gastronómico.

Dadas las riquezas naturales y culturales de Portoviejo, el destino puede satisfacer de manera apropiada la creciente demanda de turismo de aventura. El cantón Portoviejo presenta diferentes características turísticas por su variada diversidad de atractivos naturales y culturales (MINTUR, 2021), en la siguiente tabla se muestra un registro de estos recursos (tabla 2).

Tabla 2. Atractivos turísticos del Cantón Portoviejo.

Tipos	Categoría	Temática
<i>Atractivos naturales</i>		
Ríos	Playa de río	▪ Balneario de Agua Dulce Vista Hermosa
Costas o Litorales	Estuario, playas	▪ Manglar La Boca ▪ Playa La Boca ▪ Playa Crucita
<i>Manifestaciones culturales</i>		
Arquitectura	Espacio público	▪ Parque Ecológico El Mamey
	Infraestructura recreativa	▪ Parque La Rotonda
		▪ Parque Las Vegas
		▪ Plaza Eloy Alfaro
Históricas, vernácula		▪ Parque Central Vicente Amador Flor.
		▪ Iglesia La Catedral Jesús del Buen Pastor
		▪ Museo Histórico Portoviejo
		▪ Zona Arqueológico Cerro Jaboncillo
		▪ Monumento Inti Raymi
		▪ Iglesia La Merced
		▪ Iglesia La Central Metropolitana
Realizaciones técnicas y científicas	Centros de exhibición de flora y fauna	▪ Jardín Botánico Universidad Técnica de Manabí
Agrupaciones culturales	Etnográficos	▪ Artesanía ▪ Gastronomía ▪ Plantas medicinales ▪ Pesca artesanal-Crucita
Actividades colectivas	Acontecimientos programados	▪ Fundación de Portoviejo ▪ Fiesta de la independencia de

- Portoviejo
- Fiestas patronales y/o religiosas
- Verbena en el Parque Central
- Feria Universitaria UTM

Fuente: MINTUR, (2021). Elaborado por los autores.

3.1.1. Análisis estratégico del ecosistema de los emprendimientos gastronómicos

Este análisis se basó en los elementos internos y externos (FODA), se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionado con puntos vinculantes en turismo y gastronomía. La información obtenida es el resultado de la revisión de fuentes bibliográficas gubernamentales y sectoriales, además, por medio de la indagación de trabajo de campo, a través de las entrevistas aplicadas a autoridades del área pública y dueños de los emprendimientos gastronómicos. Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Resumen del análisis interno y externo asociado al ecosistema de los emprendimientos gastronómicos en el cantón Portoviejo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento ancestral sobre la preparación de platos emblemáticos de la cocina manabita. 2. Riqueza de recursos marino-costero y agrícola que garantiza la provisión de productos elaborados gastronómicos. 3. Recursos turísticos reconocidos y frecuentados por el potencial gastronómico. 4. Diversidad cultural 5. Planta turística diversa en especial a nivel gastronómico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portoviejo como miembro de Red de Ciudades Creativas en el ámbito Gastronómico. 2. Posicionamiento gastronómico a nivel provincial por su oferta gastronómica 3. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo. 4. Es la ciudad capital provincial 5. Construcción y mantenimiento constante de obras públicas, como alcantarillado, viabilidad, red de carreteras, alumbrado público, por parte de los gobiernos provinciales y nacionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente capacitación a emprendedores que prestan el servicio de alimentos y bebidas. 2. Falta de innovación. 3. Burocracia para la apertura de un emprendimiento. 4. Bajos índices del desarrollo de los emprendimientos turísticos en el cantón Portoviejo a causa de la crisis sanitaria COVID-19. 5. Problemas de acceso a financiamientos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica que afecta al sector turístico. 2. Deficiencia en las medidas de seguridad. 3. Inundaciones en la estación invernal que afectan balnearios y afectan la imagen de las calles. 4. Crisis Sanitaria COVID-19 5. Falta de apoyo y cooperación.

Elaborado por los autores.

Los elementos anteriormente analizados, evidencian como problema estratégico fundamental asociado al ecosistema de los emprendimientos gastronómicos en el territorio una fuerte amenaza relacionada a la crisis económica que afecta al sector turístico y gastronómico del municipio, relacionada a la debilidad detectada de bajos índices de desarrollo de los emprendimientos turísticos a causa de la crisis sanitaria provocada por la pandemia COVID-

19. Estos factores inciden de manera negativa en la explotación de su planta turística diversa en especial a nivel gastronómico, y aprovechar las relaciones con la Red de Ciudades Creativas en el ámbito Gastronómico.

3.2. Estudio del mercado

El resultado de la caracterización de los emprendimientos gastronómicos (estudio de la oferta) es el resultado de la aplicación de 196 encuestas a propietarios y gerentes de estos establecimientos, fueron visitados los que se encuentran ubicados en el centro de la urbe de Portoviejo, y en las parroquias de Río Chico, San Plácido, y Pueblo Nuevo. En el cantón Portoviejo, el ecosistema emprendedor gastronómico está caracterizado por microempresas. Dentro de los niveles de productividad y competitividad valorados como factores de éxito para los emprendimientos en el ámbito gastronómico se evaluó la cantidad de empleo que generan, temporalidad, financiamiento, operación, y las motivaciones por emprender (tabla 4).

El estudio muestra que el 100% de los establecimientos gastronómicos del cantón son microempresas con un rango de contratación de 1 a 9 trabajadores, dedicadas a la gastronomía típica. Acuden en primera instancia a los créditos bancarios cuando requieren de financiamiento sobre todo en estos momentos de crisis post pandemia COVID-19. Por otra parte, el 98% de los emprendimientos cuentan con permisos de funcionamiento por parte del municipio. Además, en cuanto al método de promoción optan por utilizar las redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram, entre otros, puesto que estos logran abarcar una mayor cantidad de mercado comparado con los medios de promoción tradicionales.

Tabla 4. Resumen de las principales características de los emprendimientos

No.	Características	Descripción
1	Cantidad de trabajadores contratados	De 1 a 9 trabajadores (microempresa) (100%).
2	Meses de mayor afluencia (nacional)	Enero-Abril (44%)
3	¿Qué método de financiamiento utilizó para emprender su negocio?	Créditos bancarios (60%)
4	¿El establecimiento cuenta con permisos de operación?	Si (98%)
5	¿Por qué medio usted promociona su emprendimiento?	Utilizan redes sociales (WhatsApp, Instagram, Twitter, Facebook, otros) (100%)
6	¿De acuerdo a su percepción seleccione los factores de éxito para un emprendimiento gastronómico?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localización (90%) ✓ Menú (75%) ✓ Calidad del producto (64,7%)
7	¿Qué factores lo motivaron a emprender? (<i>Escala Likert de 1 a 10 puntos, donde 1 muy desmotivado y 10 muy motivado</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar los ingresos (8,83) ✓ Mejorar la calidad de vida (8,81) ✓ Falta de empleo (8,64)
8	Efectos negativos causados por la pandemia COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de los ingresos (87%) ✓ Disminución de actividades (79%) ✓ Haber sufrido algún efecto negativo por la pandemia COVID-19 (92%) ✓ Detienen sus actividades (33%)

Fuente: Resultados de las encuestas a emprendedores. Elaborado por los autores.

El estudio reveló que existen factores que contribuyen al éxito de los emprendimientos gastronómicos entre los cuales se encuentran la localización, el menú y la calidad de producto, de la misma manera se identificaron los factores motivacionales que los caracterizan para iniciar

una actividad emprendedora, destacan mejorar los ingresos, mejorar la calidad de vida, y la falta de empleo.

Por último, este estudio muestra que un 92% de los emprendedores turísticos manifiestan haber sufrido algún efecto negativo por la pandemia COVID-19, debido a las diferentes medidas restrictivas, donde disminuye la demanda de productos y servicios gastronómicos en el destino. El 33% de los encuestados detienen sus actividades o cesaron sus negocios producto a la pandemia. Así mismo, el 79% manifestó la disminución de sus actividades. De igual forma, manifestaron haber contabilizado una disminución de los ingresos un 87% en el período de enero-septiembre 2021.

3.2.1. Caracterización de la demanda en la modalidad de turismo gastronómico

En el estudio de la demanda se utilizó como técnica la encuesta, con la aplicación de un cuestionario a personas en diferentes sitios de los anteriormente incluidos en el estudio de la oferta, que en este caso fueron 385 clientes encuestados. Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se confeccionó un perfil del cliente con potencial representativo en la demanda de turismo gastronómico en el cantón Portoviejo. Un resumen se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Principales características de los clientes

No.	Variabes (demográficas y psicográficas)	Resultados
1	Nacionalidad	Nacionales (99,5%)
2	Provincia	En su mayoría son de Manabí
3	Razones por la que visita el cantón	Vacaciones y gastronomía local
4	Medios de información	Por medio de familiares y amigos
5	Número de personas que lo acompañan	La mayoría viaja en pareja.
6	Factores de éxito para un emprendimiento gastronómico	Destacan: la calidad de la comida, la ubicación, el precio, y las normas de bioseguridad.
7	Frecuencia con la que visita el emprendimiento	De 2 a 3 veces al año (62,8%)
8	Calidad del producto	Muy buena (49%)
9	Compartir experiencia en redes sociales	Si compartirá (75,5%)
10	Volvería a visitar el emprendimiento	La mayoría sí volvería
11	Recomendación de la visita	Si recomendará (96,9%)

Fuente: Resultados de las encuestas a turistas. Elaborado por los autores.

Los resultados evidencian que los turistas que visitan estos establecimientos corresponden al turismo interno, específicamente turistas locales o de sitios próximos. Es nulo la visita del segmento internacional, aspecto que puede incidir en el deficiente crecimiento y desarrollo de los emprendimientos gastronómicos del sector turístico, un reflejo de la escasa promoción turística a nivel nacional e internacional. Por ello, es necesario aplicar acciones que incentiven a captar un segmento de turismo internacional que pueda reactivar la economía local y beneficiar a los emprendedores y moradores de las comunidades.

3.3. Determinación de los elementos del modelo de negocio en emprendimientos gastronómicos de Portoviejo.

Los resultados del desarrollo de la investigación en esta última fase se dirigen a la caracterización de cuatro áreas (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) de los emprendimientos gastronómicos de Portoviejo. Para ello, se utilizó el modelo CANVAS para explicar y predecir mejor el éxito de los emprendimientos gastronómicos post pandemia COVID-19.

Segmentos de clientes. En este bloque se analizó el mercado objetivo resultado de la aplicación de las encuestas a los clientes que visitan los emprendimientos gastronómicos del cantón Portoviejo. El negocio gastronómico debe basarse en un conocimiento profundo del cliente, y diseñar nuevas formas de respaldar las actividades de los clientes. Para ello, deberá integrar el servicio en los contextos, actividades y experiencias existentes y futuras de los clientes (Ojasalo & Ojasalo, 2018). Los hallazgos identifican a los grupos de familia (pareja) como el principal segmento de clientes. Por lo tanto, los productos y servicios que ofertan los establecimientos de turismo gastronómico del cantón Portoviejo, serán dirigidos a los grupos familiares, por ser este el segmento de mayor potencialidad.

Propuestas de valor. Los emprendimientos de turismo gastronómicos del territorio son facilitadores y co-creadores que se involucran en los procesos de propuesta de valor junto a los clientes. Un servicio se diseña con los clientes, quienes determinan el valor, y controlan la creación de valor en sus procesos. Los emprendedores pueden crear recursos y medios para facilitar el valor de la gastronomía típica local, con una atención personalizada en un ambiente tranquilo y agradable que matice la diversidad cultural y natural, el cuidado de las áreas verdes y de recreación, y la accesibilidad a los festivales gastronómicos del cantón.

Canales. Los principales canales de distribución que se utilizan por parte de los emprendedores y la autoridad competente en ámbitos de turismo para dar a conocer, vender y promocionar los productos y servicios de turismo gastronómico del cantón Portoviejo son: redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Pinrrest), canales propios como: páginas web (blog con anuncios publicitarios).

Relaciones con los clientes. Las relaciones con los clientes, se fundamentan en la estimulación de las ventas a través de la captación y fidelización de clientes. Para ello es indispensable considerar ciertos aspectos que ayuden a construir unas sólidas relaciones con los clientes; y donde los nuevos sistemas informáticos, el diseño de nuevas tecnologías contribuyen a mejorar las relaciones de los establecimientos de turismo gastronómicos con los clientes. Dentro de las tácticas encaminadas a mejorar las relaciones con los clientes se tomaron en consideración las siguientes:

- Asistencia personal de contacto directo con tus clientes basada en la interacción rápida y eficaz en los procesos de contacto con los clientes.
- Auto servicio como una forma de brindar un servicio diseñado en formato buffet, en el que los establecimientos de turismo gastronómico proporcionarán todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse su propia comida de una mesa o mostrador con varias opciones.
- Servicios automáticos que soporta una relación o combinación de autoservicios por pedidos con seguridad y confidencialidad en los procesos automáticos.
- Vinculación de los establecimientos de turismo gastronómico con las comunidades receptoras para profundizar las relaciones con sus clientes.

Flujos de ingresos. Se emplearán dos tipos de fuentes de ingresos por parte de los establecimientos de turismo gastronómicos del cantón Portoviejo estas son: 1) ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes; y 2) ingresos recurrentes de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor.

Recursos Clave. Se definieron como recursos claves para los emprendimientos de turismo gastronómicos en el territorio los siguientes:

- Recursos físicos. Estos incluyen todos los activos físicos que cuentan los establecimientos gastronómicos como, instalaciones de producción, infraestructura, maquinarias, sistemas, puntos de ventas y redes de distribución.
- Intelectuales. Representado por las marcas de los diferentes establecimientos gastronómicos, mano de obra, la habilidad y creatividad para diseñar los productos y servicios, información privada, patentes, derecho de autor, asociaciones y base de datos.
- Humanos. Identificados por toda la capacidad humana para la operación normal de los establecimientos de turismo gastronómico.
- Económicos. Son todos los recursos o garantías económicas como el dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones de los establecimientos de turismo gastronómicos.
- Materia prima. Todos los insumos para la preparación de los platillos y menú.

Actividades clave. Se identificaron como actividades claves para los establecimientos de turismo gastronómico del cantón Portoviejo las siguientes:

- Oferta gastronómica. Punto fundamental de los establecimientos gastronómicos, se debe cuidar la calidad del servicio a brindar, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes cumpliendo con los estándares establecidos.
- Servicio. Consistirá en la experiencia y la percepción final de los clientes, no basta ofrecer un buen servicio para garantizar la diferenciación, se necesita alcanzar la excelencia y, por tanto, se debe establecer un vínculo de forma directa con los clientes y ofrecer calidad total.
- Diseño de la carta o los menús. Es uno de los instrumentos de venta más importantes dentro del negocio gastronómico (carta menú o de precio). El menú es el instrumento de comunicación entre el restaurante y el cliente y por lo tanto debe promover un encuentro entre las preferencias o gustos del cliente y la oferta del local.
- Ambiente. Directamente relacionado con la iluminación, ubicación, excelente atención, la decoración, la presentación de los platos y del producto terminado. Todos estos elementos combinados influyen para conseguir un ambiente acogedor en los establecimientos de turismo gastronómico de Portoviejo.
- Precios. El precio a proponer debe considerar la accesibilidad de los clientes, eficacia del servicio a prestar y la rentabilidad a obtenerse. Se definen a través de la realización de una ficha de costo y estarán determinados por los platillos del menú de acuerdo con los costes de las materias primas, serán variados para generar una mayor atraktividad en los clientes y guardarán relación con el perfil del cliente potencial de los establecimientos de turismo gastronómicos.
- Estrategia de comunicación. Se enfocarán en crear páginas web donde se incluyan programas de fidelización y se ofrezcan promociones a los clientes. También los emprendimientos podrán crear perfiles en redes sociales con la patente y marca, mostrando información del negocio, como el número telefónico, su ubicación y variedad de productos del menú, y poder retroalimentarse de los comentarios de los clientes.

Asociaciones clave. Los posibles socios claves para los emprendimientos de turismo gastronómicos del cantón Portoviejo son los siguientes:

- Distribuidores de insumos. Todos los proveedores de materia prima, dándose prioridad a los productores locales, entre ellos: los agricultores, artesanos, proveedores de mariscos, de especias, productos de limpieza, dispensadores de abastos y empresas especializadas en la distribución como, Coca Cola, Pepsi, PRONACA, entre otras.

- Agencias de viajes y/o tour operadores. Todos los intermediarios que estén involucrados con la comercialización de los productos y servicios para captar nuevos segmentos de mercado y tener mayor afluencia turística.
- Distribuidores de maquinaria y equipos. Todos aquellos proveedores que ayudarán a la implementación de las maquinarias y equipos necesarios para la producción gastronómica.
- Chef o nutricionista. Especialistas encargados de diseñar y planificar los menús, acorde a las temáticas de cada uno de los establecimientos.

Estructura de costos. Los costos son parte fundamental para el correcto funcionamiento de los establecimientos de turismo gastronómicos. Este proceso puede identificar la inversión necesaria para el desarrollo de los mismos con viabilidad y rentabilidad. De tal manera que los costos estarán en función de: costos fijos, que son independientes del volumen de producción o de ventas (alquiler de local, en caso de que no dispongan de un establecimiento propio, salarios del personal, amortización del equipamiento, servicios de publicidad, entre otros); y costos variables: que tienen una relación directa con el nivel de producción (materia prima, electricidad, agua, teléfono, televisión por cable, internet, suministro de equipos y materiales de limpieza, mantenimiento de las instalaciones, entre otros).

3.3.1. Acciones de viabilidad en el posicionamiento de los emprendimientos gastronómicos de Portoviejo

Una fuerte orientación a favor de la diversificación, intensificación y conexión de los emprendedores gastronómicos fortalecerá la competitividad y la sostenibilidad del destino Portoviejo. En este apartado se establecen acciones de viabilidad técnica, comercial, y económica-financiera para el posicionamiento de los emprendedores gastronómicos. Este proceso de diseño y rediseño del modelo de negocio es un factor crítico en el desempeño y éxito de los emprendimientos gastronómicos. Estos negocios han de mostrar resiliencia para cambiar y adaptar sus potencialidades a los nuevos contextos post pandemia COVID-19. Se proponen las siguientes acciones:

Acciones de viabilidad técnica (Ayuda a determinar la disponibilidad de recursos en términos de mano de obra requerida, material y tecnologías relevantes)

- Brindar confianza y seguridad a los clientes a través de una venta directa de productos a precios justos y con calidad.
- Incrementar el número de opciones ofertadas en la carta menú.
- Ofrecer una buena atención al cliente en el servicio, basado en la amabilidad y respuestas con todo respeto y claridad.
- Garantizar la calidad en la preparación de los platos utilizando ingredientes locales de calidad.
- Afiliación con páginas web para ser más competitivos en la promoción de los productos y servicios.
- Adoptar protocolos de bioseguridad (seguridad como factor de diferenciación).

Acciones de viabilidad comercial (Ayuda a examinar el mercado y encontrar la estrategia más adecuada de posicionamiento frente a la competencia)

- Realizar estudios de mercado que permitan tener un conocimiento amplio de las necesidades y expectativas del cliente.
- Mayor interacción con clientes y proveedores para adaptar productos y servicios a las preferencias de los consumidores.
- Incrementar el servicio a domicilio mediante la contratación de personal que se dedique exclusivamente a entregar pedidos.

- Acelerar la incorporación de tecnologías digitales como elemento clave en el nuevo modelo de funcionamiento de los emprendimientos gastronómicos.
- Incrementar ventas a través de estrategias de mercadotecnia como: espacios publicitarios (TV, cuñas radiales), promociones, spot publicitario, hojas volantes, incrementar canales de distribución, aumentar las estrategias de comunicación, mediante sugerencias, y aumentar los lanzamientos de nuevas opciones en el menú.

Acciones de viabilidad económica/ financiera (Ayuda a determinar el atractivo financiero y las ventajas económicas del emprendimiento en relación a los costos económicos)

- Implementar estrategias de venta para los meses con menos afluencia.
- Definir el estado actual de los establecimientos de turismo gastronómico.
- Estructurar los estados financieros.
- Proyectar los estados financieros con periodos no tan extensos.

4. Discusión de resultados

El diagnóstico realizado sobre ecosistema de los emprendimientos gastronómicos en el cantón Portoviejo evidencia un alto nivel de informalidad, se identifica como principales debilidades las vinculadas a la burocracia en la tramitología para registrar un negocio y la falta de acceso a financiamiento. Como destaca el Banco Mundial en el año 2021, al igual que en otros países de América Latina, en Ecuador, miles de micro y pequeños empresarios operan en el sector informal, en parte debido a los engorrosos y costosos trámites burocráticos que continúan impidiendo el emprendimiento y la formalización empresarial en el país (World Bank Group, 2021).

Los resultados de la caracterización de los negocios gastronómicos evidencian como factores de éxito para este tipo de emprendimiento una serie de factores como: localización, menú y calidad del producto. Pero lo emprendedores reconocen que para alcanzar la calidad y fidelización de sus clientes deberán adaptarse a las necesidades y tendencias del mercado, adoptar una óptima implementación de tecnología digitales (comercio electrónico, redes sociales, etc.), que ayudan a crear una nueva audiencia enfocada en obtener información confiable y en tiempo real. Las plataformas digitales más conocidas incluyen Airbnb, Amazon, Facebook, Google y Uber (Gawer, 2021). Los emprendedores también son conscientes de la necesidad de cumplir con protocolos de bioseguridad que garanticen la higiene y seguridad alimentaria, y fortalecer las alianzas estratégicas con socios y proveedores. Otras investigaciones han encontrado que la mayoría de los viajeros reconocen la cocina local como un factor importante que influye en la elección del destino, la experiencia de viaje y la decisión de volver a visitar el mismo destino (Pavlidis & Markantonatou, 2020).

Resultados similares en estos criterios sobre los principales factores de éxito para un emprendimiento gastronómico, son expuestos desde el punto de vista de la demanda turística. Los visitantes destacan: la calidad de la comida, la ubicación, el precio, y las normas de bioseguridad, como elementos clave. Esto significa que el turismo gastronómico está estrictamente relacionado con el atractivo de un destino y la promoción de la cultura gastronómica local (Santos et al., 2020). También, implica el desarrollo y transformación de los recursos locales en productos y servicios turísticos de calidad y seguridad alimentaria, lo que fomenta la participación de otros actores, tanto privados como públicos (Melis et al., 2023).

El estudio ofrece un diagnóstico turístico de los emprendimientos gastronómicos y expone las problemáticas que enfrentan y las principales características, que permiten comprender las decisiones emprendedoras adoptadas durante la pandemia COVID-19 en un contexto particular. Debido a que el estudio se centró en el cantón Portoviejo, Ecuador y, específicamente, en las afectaciones negativas causadas por la pandemia a los emprendimientos de Portoviejo, existe una limitación en términos de generalizabilidad geográfica. Por lo tanto,

se podrían estudiar otras ciudades de Ecuador para valorar los retos y desafíos que enfrentan los emprendedores en la actualidad. Futuros temas de investigación pudieran aplicar este método de análisis sobre la reactivación de la actividad emprendedora en tiempos turbulentos en diferentes contextos. Tal orientación también nos ayudaría a comprender el significado más profundo de varios contextos comerciales

5. Conclusiones

El diagnóstico turístico permitió identificar que Portoviejo comparte un variado patrimonio gastronómico, al mismo tiempo que posee ingredientes, productos y platos únicos que distinguen su cocina nacional. Por ello, en el año 2019, la urbe fue reconocida como Ciudad Creativa de la Gastronomía por la UNESCO. Se cuenta con una oferta gastronómica amplia y variada. Sin embargo, existen problemáticas agudizadas por la pandemia COVID-19 que inciden de manera negativa en el crecimiento de los emprendimientos gastronómicos en el sector turístico, los emprendedores no cuentan con el acceso necesario a financiamientos, y persisten la falta de innovación y la burocracia causas que inciden en los bajos índices de desarrollo de estas actividades de negocios en el destino.

El estudio del mercado, identificó una oferta de emprendimientos gastronómicos 100% microempresas, con niveles muy bajos de contratación de fuerza laboral, y serias dificultades para acceder a fuentes de financiamiento. La gran mayoría de los negocios gastronómicos han registrado importantes caídas de sus ingresos (87%) y presentan dificultades para mantener sus actividades (79%). En relación con la crisis provocada por la pandemia COVID-19, se estima que cerraron sus actividades un 33% de los emprendimientos, con una pérdida en paralelo de puestos de trabajo, que se incrementa con las reducciones de empleos que realicen las empresas que disminuyen sus operaciones. Por otro lado, el estudio de la demanda turística evidencio que los turistas que visitan estos establecimientos corresponden a turistas locales, siendo casi nulo la visita del segmento internacional, un reflejo de la escasa promoción turística a nivel nacional e internacional que se hace del destino. Los visitantes consideran que los factores de éxito para un emprendimiento gastronómico post pandemia COVID-19 son la calidad de la comida, la ubicación, el precio, y las normas de bioseguridad.

La determinación de los elementos del modelo de negocio en emprendimientos gastronómicos de Portoviejo descritos en esta investigación permiten explicar y predecir mejor el éxito de los emprendimientos gastronómicos post pandemia COVID-19. Además, el proceso de diseño y rediseño del modelo de negocio es un factor crítico en el desempeño y éxito de los emprendimientos gastronómicos. En el ámbito emprendedor, la coyuntura plantea la urgencia de mitigar las debilidades en los ámbitos económicos, sociales y ambientales extendidas por la pandemia COVID-19. Por ello se proponen acciones de viabilidad turísticas que se direccionan a generar un mayor posicionamiento del destino como un referente de turismo gastronómico a nivel nacional e internacional, de tal manera que se incremente la afluencia de visitantes nacionales y extranjeros, y se beneficien de manera directa los emprendedores y la comunidad receptora, con ello se busca la reactivación de las actividades gastronómicas.

Referencias

- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>

- Aguirre, J. C., Peralta, M. L., Mora, P., & Blanco, F. (2021). Innovative entrepreneurship and quality of life. The case of Ecuador. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 143–164. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0076>
- Ahmad, N., Li, S., Hdia, M., Bélas, J., & Hussain, W. M. H. W. (2023). Assessing the COVID-19 pandemic impact on tourism arrivals: The role of innovation to reshape the future work for sustainable development. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100344>
- Arenal, A., Armuña, C., Ramos, S., & Feijóo, C. (2018). Ecosistemas emprendedores y Startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 85–94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535710>
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and Drivers to Sustainable Business Model Innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Calderón, E., San Andrés, P., Plúa, P., & Vergara, N. (2017). Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en momentos de crisis, en Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 63–70. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.73>
- Camino, R. C., & Aguilar, A. E. (2017). Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(9.1), 73–87. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.1.2017.504>
- Carballo, R., Fraiz, J. A., Araújo, N., & Rivo, E. (2016). Segmentación del mercado de un destino turístico de interior. El caso de A Ribeira Sacra (Ourense). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), 369–383. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/J.PASOS.2016.14.024>
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0018>
- Carvache, W., Torres-Naranjo, M., & Carvache, M. (2017). Análisis del perfil y satisfacción del turista que visita Montañita-Ecuador. *Cuadernos de Turismo*, 39, 113–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/turismo.39.290461>
- Correa, L. Á. G. (2022). Gastronomic tourism, factors that affect the competitiveness of restaurants in Zacatecas, México. *Turismo y Patrimonio*, 18, 49–65. <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/270>
- Cristóbal-Fransi, E., Daries-Ramon, N., & Baldomar, J. P. (2014). Segmentación de los e-consumidores: un estudio aplicado a partir de las perspectivas de uso de Internet. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 35–55. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274330593002>
- Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Beyond technology: Identifying local government challenges for using digital platforms for citizen engagement. *International Journal of Information Management*, 40(December 2017), 17–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.007>
- Félix, Á. G., & Garcia, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio (RITUREM)*, 4(1), 79–103. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>

- Félix, Á. G., Garcia, N., & Vera, R. (2020). Participatory diagnosis of the tourism sector in managing the crisis caused by the pandemic (COVID-19). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 16(1), 66–78. <https://doi.org/10.4067/s0718-235x2020000100066>
- Ferraris, A., Vrontis, D., Belyaeva, Z., De Bernardi, P., & Ozek, H. (2021). Innovation within the food companies: how creative partnerships may conduct to better performances? *British Food Journal*, 123(1), 143–158. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0502>
- Ferreira, S. D. (2011). Geo-segmentación y geo-posicionamiento en el análisis de las preferencias de los turistas: La geometría al servicio del marketing. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 842–854. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739472>
- Franco, S., Presenza, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2022). Luxury hotels as orchestrators in gastronomic destination development and management: the case of Borgo Egnazia and the Itria Valley. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3440–3458. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1101>
- García, N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81–108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- García, N. (2021). Segmentación por motivaciones y valoración del turismo interior en el destino Manta, Manabí, Ecuador. *Innovar*, 31(80), 57–72. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/93664/78536>
- García, N., Doumet, N. Y., & Alfonso, R. (2019). Impacto territorial do terremoto ao setor turístico de cantón Bolívar, Ecuador. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 21(1), 42–64. <https://doi.org/10.14210/RTVA.V21N1.P42-64>
- García-Reinoso, N. (2022). *Desarrollo territorial sostenible del turismo en Manabí, Ecuador. Modelos y estrategias. (tesis doctoral)*, [Universidad de Alicante]. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/133318>
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5), 102045. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
- GEM ECUADOR. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. ESPAE, Escuela de Negocios de La ESPOL. https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf
- González, E. A., & Conde, E. M. (2011). Procedimiento para medir la demanda turística en un destino. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local TURyDES*, 4(11), 1–25. <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/gacp.pdf>
- González-Serrano, M. H., Alonso Dos Santos, M., Sendra-García, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during COVID-19: Technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting and Social Change*, 187(August 2022). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122256>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of Service Management*, 32(1), 101–112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Hernández Rojas, R.D.; Rivera Mateos, M. y Millán Vázquez de la Torre, M.G. (2017). La integración de los productos agroalimentarios de las tiendas “gourmet” en la oferta

- turística gastronómica de la ciudad de Córdoba. *Investigaciones Turísticas*, 13, 178-203. <https://doi.org/10.14198/INTURI2017.13.09>
- Hsieh, Y. J., & Wu, Y. J. (2019). Entrepreneurship through the platform strategy in the digital era: Insights and research opportunities. *Computers in Human Behavior*, 95, 315–323. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.03.033>
- Huertas, T. E., Cuétara, Y., Cuétara, L. M., & Villarreal, M. M. (2019). Gastronomic Tourism: Attitudes, Motivations and Satisfaction of the Visitor in Cantons of Tungurahua, Ecuador. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(03), 699–719. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.93047>
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). Los ecosistemas de emprendimientos de América Latina y el Caribe frente al COVID-19. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>
- Kim, Y. G., Eves, A., & Scarles, C. (2009). Building a model of local food consumption on trips and holidays: A grounded theory approach. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 423–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.005>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0046>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*. BANCO MUNDIAL.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0012-2>
- Leendertse, J., Schrijvers, M., & Stam, E. (2021). Measure Twice, Cut Once: Entrepreneurial Ecosystem Metrics. *Research Policy*, August, 104336. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104336>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Melis, G., McCabe, S., Atzeni, M., & Del Chiappa, G. (2023). Collaboration and Learning Processes in Value Co-Creation: A Destination Perspective. *Journal of Travel Research*, 62(3), 699–716. <https://doi.org/10.1177/00472875211070349>
- MINTUR. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019-2021*. Ministerio de Turismo del Ecuador. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL.pdf>
- Morant-Martínez, O., Santandreu-Mascarell, C., Canós-Darós, L., & Millet, J. (2019). Ecosystem Model Proposal in the Tourism Sector to Enhance Sustainable Competitiveness. *Sustainability*, 11(23), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11236652>

- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125(November 2018), 520–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.037>
- Nechushtai, E. (2018). Could digital platforms capture the media through infrastructure? *Journalism*, 19(8), 1043–1058. <https://doi.org/10.1177/1464884917725163>
- OCDE. (2020). Impacto social del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas [Social impact of COVID-19 in Ecuador: challenges and responses]. *Making Development Happen*, 4, 23. file:///E:/Downloads/Impacto-social-COVID-19-Ecuador.pdf
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Panorama del turismo internacional El turismo internacional sigue adelantando a la economía mundial*. 23. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Orgaz, F., Moral, S., López-Guzmán, T., & Cañero, P. (2017). Estudio de la demanda existente en torno al oleoturismo. El caso de Andalucía. *Cuadernos de Turismo*, 39, 437–453. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/turismo.39.290641>
- Osorio, M., Monge, L. E., Serrano, R. del C., & Cortés, I. Y. (2017). Perfil del visitante de naturaleza en Latinoamérica: prácticas, motivaciones e imaginarios. Estudio comparativo entre México y Ecuador. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(3), 713–729. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.047>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Otrachshenko, V., Popova, O., Nikolova, M., & Tyurina, E. (2022). COVID-19 and entrepreneurship entry and exit: Opportunity amidst adversity. *Technology in Society*, 71(April), 102093. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102093>
- Pavlidis, G., & Markantonatou, S. (2020). International Journal of Gastronomy and Food Science Gastronomic tourism in Greece and beyond: A thorough review. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21(April), 100229. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100229>
- Ratten, V. (2022). Digital platforms and transformational entrepreneurship during the COVID-19 crisis. *International Journal of Information Management*, May, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102534>
- Santos, J. A. C., Santos, M. C., Pereira, L. N., Richards, G., & Caiado, L. (2020). Local food and changes in tourist eating habits in a sun-and-sea destination: a segmentation approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3501–3521. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0302>
- Sepúlveda, C. I., & Reina, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33–49. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347003>

- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117(June), 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Spigel, B., & Stam, E. (2018). Entrepreneurial ecosystems. In R Blackburn, D De Clercq & J Heinonen (eds), *SAGE Handbook of Entrepreneurship and Small Business.*, 21. SAGE. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781473984080.n21>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stone, M. J., Migacz, S., & Wolf, E. (2019). Beyond the journey: the lasting impact of culinary tourism activities. *Current Issues in Tourism*, 22(2), 147–152. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1427705>
- Thirumalesh, A., Kaur, P., Bresciani, S. and Dhir, A. (2021), "Entrepreneurship in rural hospitality and tourism. A systematic literature review of past achievements and future promises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 8, pp. 2521-2558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1121>
- World Bank Group. (2021). *Creating Markets in Ecuador: Fostering a Dynamic and Resilient Private Sector.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/041a30aa-f36f-4977-9afc-7a84d8a6b775/CPSD-Ecuador.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nLvQWaC
- World Bank Group. (2021). Promoting the formalization of Ecuadorian entrepreneurs just got easier. <https://blogs.worldbank.org/latinamerica/promoting-formalization-ecuadorian-entrepreneurs-just-got-easier>
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2021). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 00(0), 1–50. <https://doi.org/10.1177/1042258721998948>
- Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103313>