



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO Y BIENESTAR

CARRERA DE ECONOMÍA

PROYECTO DE TITULACIÓN MODALIDAD:
PROYECTO DE INVERSIÓN
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERO PARA
IMPLEMENTAR UN NEGOCIO DE COMIDA RÁPIDA EN EL
CANTÓN MONTECRISTI.

ELABORADO POR
Sandy Leonela Castro Delgado

TUTOR:
Ing. Carlos Muñoz Rodríguez, Mg

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar de la Carrera de Economía de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

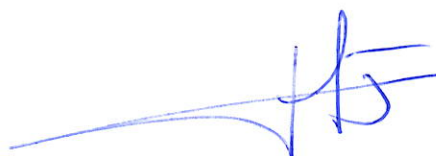
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Castro Delgado Sandy Leonela, legalmente matriculado/a en la carrera de economía, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "Estudio de Factibilidad financiero para implementar un negocio de comida rápida en el cantón Montecristi".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de enero de 2026.

Lo certifico,



Ing. Carlos Eduardo Muñoz Rodríguez, Mg.

Docente Tutor(a)
Área: Ciencias Sociales

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro, que la presente investigación, cuyo tema es: **“Estudio de factibilidad financiero para implementar un negocio de comida rápida en el Cantón Montecristi”**, es un trabajo que fue investigado y realizado en su totalidad por mi persona Castro Delgado Sandy Leonela, cumpliendo con todas las exigencias requeridas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar y la carrera de Economía.

La responsabilidad de los hechos, opiniones e ideas presentadas en este estudio, corresponden exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la investigación pertenecerá a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Manta, 12 febrero del 2026.

Sandy S. Castro D.
Sandy Leonela Castro Delgado
1315401495

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza durante estos años. Gracias por iluminar mi camino y darme sabiduría y la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta.

Al concluir esta hermosa etapa de mi vida, también quiero agradecer a mis pilares fundamentales

Mi madre Mercedes Delgado, Mi padre José Castro, Mi hermano Jostin Castro Delgado y Mi novio Anthony Mera, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar al final de esta meta. Han sido mi fuente constante de apoyo e inspiración para convertirme en una profesional. Gracias por la confianza brindada. Los amo mucho.

Finalmente, me lo dedico a mi misma, porque este esfuerzo y sacrificio son prueba de mi fortaleza y determinación. Reconozco cada paso dado y cada noche de estudio. Este logro es un recordatorio de lo lejos que puedo llegar.

Sandy Leonela Castro Delgado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por haberme dado la fuerza, la sabiduría y la fortaleza para iniciar y culminar mis estudios por acompañarme siempre y no dejarme caer en los momentos más difíciles por haberme sostenido y guiado a pesar de cada tropiezo y cada lagrima. Su luz ha iluminado mis pasos y me ha dado la sabiduría necesaria para enfrentar cada desafío. Estoy profundamente agradecida por las bendiciones que me ha otorgado y por la paz que me ha brindado en momentos de incertidumbre. Con gratitud en mi corazón este trabajo se lo dedico a Él.

Agradezco profundamente a Mi Madre, quien con su apoyo incondicional ha sido el pilar fundamental de mi vida y mi mayor fortaleza en cada etapa de este proceso. Su sacrificio, dedicación y enseñanzas me han inspirado a perseguir mis sueños con determinación. Gracias por estar a mi lado animándome en los momentos más difíciles y celebrando mis logros.

A mi Padre, por su lucha constante. Gracias por enseñarme que el amor no necesita palabras para sentirse y que la disciplina y la responsabilidad son caminos seguros hacia el éxito. Tu amor incondicional ha sido mi mayor impulso para no rendirme.

A mi hermano, por acompañarme con cariño, risas y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Gracias por ser parte fundamental de mi vida, por sus bromas y confianza por ser mi refugio y mi compañía incondicional en este camino.

A mi novio, por el apoyo incondicional en este proceso, por motivarme día con día para que no me rindiera por creer en mí y nunca dejarme sola, sin tu amor y paciencia nada de esto hubiera sido posible. Te amo.

A mi mascota, quien estuvo conmigo en cada amanecida, acompañándome en los momentos de estudio y desvelo. Aunque lamentablemente no pudo estar hasta el final de mi carrera, su compañía incondicional, cariño y lealtad dejaron una huella imborrable en mi vida y fueron un apoyo silencioso en este camino.

A mis amigas, que han sido mi luz en este trayecto, les agradezco de todo corazón por haber sido parte fundamental de este camino. Gracias por todas las veces que nos reímos, que compartimos experiencias, que vivimos juntas momentos que quedaran en mi memoria para siempre. Me siento profundamente afortunada de que estemos en la misma carrera y poder concluir las juntas. Gracias por ser parte de este logro.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	i
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	1
INTRODUCCION.....	2
CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO	4
1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	4
1.1.1 Análisis del Macroentorno.....	4
1.1.2 Análisis de la Industria	13
1.1.3 Análisis interno.....	19
1.1.4 Análisis FODA	21
1.2 Planteamiento estratégico.....	24
1.2.1 Misión y Visión	25
1.2.2 Objetivos.....	25
1.2.3 Valores Institucionales	27
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.....	28
2.1 Análisis del mercado de referencia.....	28
2.1.1 Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura	28
2.1.2 Análisis de encuestas	31
2.1.3 Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura	45
2.1.4 Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura.....	46
2.1.5 Determinación de la demanda que atenderá el proyecto	47
2.2 Plan Comercial	47
2.2.1 Objetivos del plan comercial	48
2.2.2 Segmentos de Mercado.....	49
2.2.3 Producto.....	49
2.2.4 Precio	51
2.2.5 Plaza o Distribución	51
2.2.6 Promoción.....	52
2.2.7 Presupuesto de Marketing	53
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL	53
3.1 Estudio Técnico	53

3.1.1	Capacidad de producción.....	53
3.1.2	Plan de producción	54
3.1.3	Localización.....	56
3.1.4	Ingeniería del proceso productivo	60
3.1.5	Requerimientos de materia prima, insumos y materiales	62
3.1.6	Requerimiento de mano de obra directa e indirecta	63
3.1.7	Requerimiento de activos fijos para área operativa.....	65
3.1.8	Distribución de instalaciones (layout)	67
3.2	Estudio Organizacional.....	68
3.2.1	Datos generales de la empresa.....	68
3.2.2	Arquitectura organizacional: organigrama	69
3.2.3	Distribución de funciones y responsabilidades	70
3.2.4	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	71
3.2.5	Requerimientos de personal para áreas administrativas	71
3.2.6	Marco legal	72
CAPÍTULO 4: ESTUDIO FINANCIERO		73
4.1	Horizonte de tiempo del plan financiero	73
4.2	Plan de Inversión	73
4.2.1	Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento.....	75
4.3	Plan de Financiamiento	76
4.3.1	Tabla de amortización	78
4.4	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	81
4.5	Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales	88
4.6	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	90
4.7	Balance General Proyectado.....	91
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN		94
5.1	Evaluación financiera	94
5.1.1	Ratios financieros y puntos de equilibrio	94
5.1.2	Flujo de fondos proyectado	97
5.1.3	Costo Promedio Ponderado (WACC)	99
5.1.4	Evaluación financiera del proyecto (VAN, TIR, PAYBACK)	100
5.2	Evaluación ambiental	101
5.1.5	Identificación del impacto ambiental	102
5.1.6	Estudio de impacto ambiental.....	102
5.1.7	Plan de manejo ambiental.....	104
CONCLUSIONES.....		107
RECOMENDACIONES		111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
----------------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Consumo de comida rápida.....	31
Figura 2 Frecuencia de consumo de comida rápida	32
Figura 3 Cuándo consume de comida rápida	33
Figura 4 Lugar de consumo de comida rápida	34
Figura 5 Horario de consumo de comida rápida	35
Figura 6 Dinero gastado en consumo de comida rápida.....	36
Figura 7 Forma de pago de comida rápida	37
Figura 8 Tipo de comida rápida que consume	38
Figura 9 Opiniones sobre comida rápida.....	39
Figura 10 Medio de información.....	40
Figura 11 Opción para recibir comida rápida a domicilio.....	41
Figura 12 Opiniones sobre calidad de comida rápida en Montecristi	42
Figura 13 Razones para no regresar a un establecimiento de comida rápida.....	43
Figura 14 Factores importantes al elegir un establecimiento de comida rápida.....	44
Figura 15 Localización del negocio	59
Figura 16 Flujograma del proyecto	61
Figura 17 Layout del local.....	67
Figura 18 Organigrama del negocio	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de amenaza a nuevos competidores.....	14
Tabla 2 Análisis de los productos sustitutos.....	15
Tabla 3 Análisis de la rivalidad de los competidores	16
Tabla 4 Análisis del poder de negociación de los proveedores	17
Tabla 5 Análisis del poder de negociación de los compradores	18
Tabla 6 Modelo VRIO	20
Tabla 7 Modelo FODA.....	22
Tabla 8 Proyección de la demanda anual de comida rápida en Montecristi (2020–2030)	30
Tabla 9 Estimación de la oferta anual de porciones de comida rápida en Montecristi (2020–2030)	45
Tabla 10 Demanda insatisfecha para los tres períodos analizados	46
Tabla 11 Demanda que atenderá el proyecto.....	47
Tabla 12 Segmentos de mercado	49
Tabla 13 Portafolio de productos.....	50
Tabla 14 Precio de productos	51
Tabla 15 Presupuesto de marketing.....	53
Tabla 16 Capacidad de producción	53
Tabla 17 Plan de producción para cada producto	55
Tabla 18 Plan de producción diario estimado	56
Tabla 19 Requerimientos de materias primas, insumos y materiales.....	63
Tabla 20 Requerimiento de personal operativo y administrativo	65
Tabla 21 Requerimiento de activos fijos para área operativa.....	66

Tabla 22 Datos generales del negocio	69
Tabla 23 Distribución de funciones y responsabilidades	70
Tabla 24 Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	71
Tabla 25 Requerimientos de personal para áreas administrativas	71
Tabla 26 Plan de inversión	74
Tabla 27 <i>Flujo de depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento</i>	75
Tabla 28 <i>Plan de financiamiento</i>	77
Tabla 29 <i>Tabla de amortización</i>	79
Tabla 30 <i>Proyección de ingresos año 1-5</i>	82
Tabla 31 <i>Proyección de costos y gastos</i>	89
Tabla 32 <i>Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado</i>	91
Tabla 33 <i>Balance general</i>	92
Tabla 34 <i>Ratios financieros</i>	94
Tabla 35 <i>Punto de equilibrio</i>	95
Tabla 36 <i>Flujo de fondos proyectado</i>	98
Tabla 37 <i>WACC</i>	99
Tabla 38 <i>VAN y TIR</i>	100
Tabla 39 <i>Payback</i>	101
Tabla 40 <i>Identificación de riesgos</i>	102
Tabla 41 <i>Matriz de evaluación de riesgos ambientales</i>	103

RESUMEN

El presente proyecto de inversión evalúa la creación de un negocio de comida rápida en el cantón Montecristi, Manabí. Su objetivo general es establecer un restaurante de comida rápida rentable y posicionado en Montecristi, capaz de satisfacer la demanda local de alimentos. Para ello, se desarrolló un estudio completo del entorno (político-legal, económico, social y competitivo), un estudio de mercado con proyecciones demográficas y encuestas de consumidor, el diseño técnico-operativo del negocio y la evaluación financiera con indicadores como VAN, TIR y Payback, los cuales arrojaron una alta oportunidad de mercado con una demanda insatisfecha de más de 6,5 millones de porciones anuales para el año 2025, para lo cual se diseñó una capacidad inicial de 167 porciones/día en el Año 1 (60.000 anuales), con crecimiento proyectado hasta 202 porciones/día en el Año 5 (72.720 anuales). En lo económico, el proyecto tiene una inversión total de USD 21.583,37, con financiamiento mixto (33% capital propio: USD 7.025,59 y 67% crédito bancario: USD 14.557,78), proyectando un crecimiento moderado en ventas y márgenes operativos constantes a 5 años, obteniendo un VAN de USD 68.917,99 y una TIR aproximada de 284%, superior a la tasa mínima exigida (TMAR 30%). En conclusión, el estudio demuestra que el proyecto es viable y rentable, ya que aprovecharía una necesidad del mercado local y crearía valor para los inversionistas.

Palabras clave: Montecristi, comida rápida, estudio de mercado, evaluación financiera, proyecto de inversión

ABSTRACT

This investment project evaluates the creation of a fast-food business in the canton of Montecristi, Manabí. Its general objective is to establish a profitable and well-positioned fast-food restaurant in Montecristi, capable of satisfying the local demand for food.

To achieve this, a comprehensive analysis of the environment (political-legal, economic, social, and competitive) was conducted, along with a market study that included demographic projections and consumer surveys, the technical-operational design of the business, and a financial evaluation using indicators such as NPV, IRR, and Payback. The results revealed a significant market opportunity, with an unmet demand of more than 6.5 million servings annually by 2025. Accordingly, an initial capacity of 167 servings per day in Year 1 (60,000 annually) was designed, with projected growth to 202 servings per day in Year 5 (72,720 annually).

From a financial perspective, the project requires a total investment of USD 21,583.37, with mixed financing (33% equity: USD 7,025.59 and 67% bank loan: USD 14,557.78). It projects moderate growth in sales and stable operating margins over five years, achieving an NPV of USD 68,917.99 and an IRR of approximately 284%, exceeding the required minimum rate of return (MARR) of 30%.

In conclusion, the study demonstrates that the project is viable and profitable, as it would meet a local market need and create value for investors.

Keywords: Montecristi, fast food, market study, financial evaluation, investment project.

INTRODUCCION

Montecristi es un cantón manabita que ha crecido en población y desarrollo turístico en los últimos años; pasó de 70.000 habitantes en 2010 a más de 105.000 en 2020 (crecimiento anual del 4,1%), pero el mercado local de comida rápida aún tiene potencial sin explotar: no existen franquicias de comida rápida y la oferta se limita a negocios tradicionales informales, pero los consumidores locales están abiertos a la comida rápida entre jóvenes y adultos, aunque sensibles al precio y cada vez más exigentes con la calidad e higiene (GAD Municipal de Montecristi, 2023). En ese sentido, se puede aprovechar la oportunidad para establecer un negocio formal de comida rápida que satisfaga la necesidad insatisfecha local con calidad, rapidez y estándares profesionales.

El presente plan de inversión aborda esta oportunidad con un análisis exhaustivo y multidisciplinario: primero, el análisis del entorno estratégico de Montecristi (factores políticos, legales, económicos, socioculturales) para determinar las condiciones que impactarían en la implementación del restaurante; luego, un estudio de mercado que cuantifique la demanda potencial y la oferta/competencia existente, utilizando proyecciones poblacionales y encuestas de hábitos de consumo. Luego, se desarrolla el estudio técnico-organizacional, determinando la mejor ubicación, la capacidad productiva, el mix de productos a ofrecer y la estructura organizacional para operar el negocio. Finalmente, en la evaluación del proyecto, se integran los resultados anteriores calculando indicadores financieros y analizando los riesgos, incluidos los ambientales de la operación.

Los resultados de este trabajo indican que Montecristi es un mercado atractivo, pero la propuesta de negocio es competitiva. Por un lado, hay una demanda insatisfecha y un apoyo institucional a través de regímenes tributarios simplificados e iniciativas locales de fomento productivo, y por otro lado, esta competencia deberá enfrentarse a una variedad de negocios informales de muy bajo precio, además de que el negocio podrá trabajar con margen muy reducido a corto plazo, y al mismo tiempo, deberá cumplir con estrictas normas sanitarias, aunque la proyección financiera indica que, con eficiencia, el negocio puede llegar a ser rentable y sostenible.

La estructura del documento presentado consta de 5 capítulos perfectamente concadenados:

- Por un lado, el Capítulo 1: Estudio Estratégico define el macro y microentorno local, además de la misión, visión y objetivo estratégico del proyecto.
- En el Capítulo 2: Estudio de Mercado se pasa a caracterizar la demanda y la oferta de comida rápida que hay en Montecristi, se determina el segmento meta, se obtiene la demanda proyectada y se contrasta con la capacidad de la competencia para reconocer brechas de mercado.
- El Capítulo 3: Estudio Técnico-Organizativo describe la planificación operativa y administrativa del negocio, cómo se escoge el local, el diseño del servicio/producto, la capacidad productiva, el equipamiento y la infraestructura necesarios, la estructura jurídica y organizativa de la empresa.
- Cuarto capítulo: Estudio Financiero. Presupuesto de inversión, fuentes de financiación, estados financieros proforma a 5 años (ingresos, costos, gastos, flujo de caja), punto de equilibrio, etc.
- Por último, el Capítulo 5: Evaluación reúne los resultados con una evaluación financiera (VAN, TIR, Payback) y de impactos y riesgos, en particular los

ambientales, que permite determinar si un negocio de comida rápida en Montecristi es viable o no.

- Evaluación aglutinando los resultados en la evaluación financiera (VAN, TIR, Payback) y de impactos y riesgos, especialmente ambientales para determinar.

CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO

1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1.1 *Análisis del Macroentorno*

En esta sección se examinan los factores del entorno general que pueden influir en la creación del negocio de comida rápida en el cantón Montecristi. Se abordan los ámbitos político-legal, económico, social y competitivo, enfocando la información en la realidad local de Montecristi con datos nacionales solo cuando sea pertinente.

1.1.1.1 Factor Político y Legal.

Lo político-legal se refiere a las leyes, las regulaciones y las políticas del Gobierno que influyen en la apertura, mantenimiento y gestión de los negocios de comida rápida. Tal es así que para abrir un restaurante en Ecuador se generaría la imposición de infinidad de dispositivos normativos y legales que deben cumplirse: el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el SRI, los permisos municipales (patente comercial, uso de suelo) y la autorización de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Este último es determinante, ya que sólo la ARCSA otorga permisos para los restaurantes y cafeterías, que son definidos, al margen de la forma de entenderse (de forma empresarial), como "los establecimientos donde se preparan venden y/o sirven comidas preparadas, comida rápida o alimentos precocinados" (ARCSA, 2023).

De todas maneras, hablando de políticas públicas, se especifica que el Gobierno ecuatoriano ha propulsado regímenes tributarios simplificados para los pequeños negocios, es por eso que una nueva comida rápida podría acogerse al Régimen

Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) que fue constatado por el Servicio de Rentas Internas (2021) para esta parte de los negocios con ingresos anuales inferiores a USD 300.000, siendo este régimen en el contexto de pequeños negocios una pretensión de simplificar menos la carga o los trámites tributarios en cuanto a poder constituir a las microempresas.

En el aspecto local, el Cantón de Montecristi tiene un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) que puede contribuir a la inversión mediante ordenanzas o incentivos. En los últimos años, Ecuador ha tenido que afrontar situaciones de inseguridad, alzas de índices y, posteriormente, controlar a las ciudades aledañas (Manta). El GAD Montecristi ha comenzado controles tales como revisiones periódicas en espacios públicos y la vigilancia de dicha actividad (de forma que se logre el orden y la seguridad pública) (GAD Municipal de Montecristi, 2023). Además, se ha impulsado la construcción de un nuevo mercado municipal y el reubicado de los puestos de venta informal de manera que se logren mínimas condiciones públicas y sanitarias con altos riesgos (GAD Municipal de Montecristi, 2023).

Por lo tanto, el marco jurídico-político presenta tanto ventajas (régimen RIMPE con apoyo municipal) como desventajas (cumplimiento de la normativa sanitaria y de seguridad), por lo que el proyecto deberá adaptarse a la normativa y deberá optar por en trámite la obtención de todos los permisos para poder funcionar de forma segura y legal en Montecristi.

1.1.1.2 Factor Económico

El análisis económico del entorno es fundamental para la apreciación de la viabilidad y sostenibilidad de un negocio, y más aún en este tipo de negocio como la comida rápida. Las diferentes condiciones macro y microeconómicas inciden de buena manera o de mala manera en el voraz poder de compra de los consumidores y los costos de operación del nuevo negocio y de rentabilidad.

La actividad de emprender en el contexto de América Latina es importante como generadora de riqueza, ya que el 50 % de la población activa en el ámbito económico realiza actividades de emprendimiento, resaltando que la población activa económica en este espacio es impulsada económicamente, en función de la información que provee el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023). En lo que respecta al Ecuador, si bien quiere ver aumentos en la inflación, con una inflación anual de sólo 1,35 % para el 2023, acorde con lo informado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2024), el Ecuador tiene el privilegio de contar con condiciones estables para la creación de nuevos emprendimientos. Por ende, mediante los ingresos promedios mensuales de la población en el sector formal privado, alcanzando el valor de \$781,4 en el Ecuador, pero el ingreso promedio en Manabí -provincia que justifica a Montecristi- puede determinarse que es de un 6,15 % menos que la media del país y oscila entre los valores de \$732 y \$840 (lo que implica un consumo restringido).

La tasa de inflación a nivel nacional es baja y estable, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024) al cierre de diciembre de 2023 la inflación anual es de 1,35 %. Este bajo nivel otorga estabilidad a los precios de los insumos, de los servicios y de los productos, lo cual es positivo para los empresarios, pues disminuyen la variabilidad de sus costos variables; y también para las personas consumidoras, porque pueden contar con su poder de compra.

Si bien a partir de la inflación la economía se ha repleto de signos desaceleracionarios, FocusEconomics (2024) da cuenta del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador que tuvo una contracción interanual del 0,7 % en el último trimestre del 2023. La contracción va asociada a una conjunción de motivos: el incremento de la inseguridad en el país, una baja drástica en la producción petrolera, principal fuente de recursos del Estado y un canal financiero más restrictivo. Por lo tanto, se ha podido observar un descenso del consumo privado hacia el cierre del año 2023. En este contexto, una economía de bajo dinamismo representa un farol rojo para los nuevos negocios, en particular con lo que respecta a uno como el de la comida rápida, ya que los consumidores pueden ser incentivados a recortar sus gastos en cuanto a las comidas fuera de casa (Nuñez, 2018).

Desde el año 2000, en el ámbito laboral la dolarización ha ido acompañada de una estabilidad monetaria que aporta certezas respecto los costes y obligaciones del negocio. Siguiendo esta línea, el Salario Básico Unificado (SBU) 2025 es de USD 470/mes (Ministerio del Trabajo, 2024). Este importe determina el mínimo legal que debe comprometer el empresario con sus trabajadores, convirtiéndose así en un determinante más del plan financiero de cualquier tipo de emprendimiento formal.

En un plano regional, la provincia de Manabí donde se encuentra la cantón de Montecristi es la que cuenta con los indicadores socioeconómicos por debajo de la media nacional, en base a datos del INEC (2025), en mayo, así el ingreso laboral promedio del Ecuador era para empleados en el sector privado USD 781,4, USD 920,4 para trabajadores de forma independiente e incluso USD 1 312 para empleados públicos. En cambio, el promedio en la provincia de Manabí es un 6,15 % menor, lo que agrupa el rango estimado de ingresos en cantones como Montecristi entre USD 732 y USD 840/mes. Esta realidad pone de manifiesto que en esta región el poder adquisitivo es

limitado en comparación con otras regiones del país lo que condiciona el tipo de estrategias de precios y segmentación de mercado del negocio.

Respecto a la pobreza estructural, uno de los aspectos que se puede considerar es la medición de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) que a nivel nacional se ha conseguido reducir de un 60,1 % en el año 2010 a un 39,8 % en el año 2022 (INEC, 2022), lo cual es reflejo del avance en servicios básicos y acceso a educación. Sin embargo, en el caso de Manabí, dicho indicador es todavía elevado con un estimado 45,7 % (INEC, 2022), lo que muestra desigualdades persistentes en la cobertura de necesidades básicas. Montecristi por su carácter semirrural podría tener niveles iguales e incluso superiores, en específico en algunas parroquias.

A pesar de esas limitaciones, el entorno económico del cantón ofrece ciertas ventajas. Por un lado, la estabilidad de precios y el crecimiento poblacional proyectado para Montecristi generan una demanda potencial favorable, por otro lado, la proximidad geográfica y comercial con la ciudad de Manta -uno de los principales polos económicos de la costa ecuatoriana- representa una oportunidad estratégica. Manta, conviene señalar, es la ciudad con uno de los niveles más altos de consumo de comida rápida en el Ecuador; lo cual le permite al negocio proyectarse como una alternativa viable tanto para las personas que habitan entre las ciudades como para la gente que se mueve entre Montecristi y Manta (GAD Montecristi, 2023).

1.1.1.3 Factor Social

A nivel provincial y cantonal, el cantón Montecristi, de la provincia de Manabí y limítrofe de la ciudad de Manta, uno de los motores económicos de la costa ecuatoriana, ha tenido un crecimiento poblacional sostenido, al alcanzarse un estimado de 105.000 habitantes en 2019 y alrededor de 110.000 (INEC, 2024) en el año 2023. Por otro lado, en el cantón, un 43% de la población tenía menos de 20 años, tal y como lo corroboran los datos del censo de población y vivienda anterior (INEC, 2010), lo que se refleja en el mantenimiento de una pirámide poblacional aún con base amplia.

Con respecto a la estructura, la pirámide poblacional de Montecristi todavía tiene amplia base, de acuerdo al censo de población y vivienda (INEC, 2010), el 43% de su población presenta menos de 20 años, por tanto tiene una población fundamentalmente joven, con importantes efectos en la planificación de la educación, de la sanidad y del trabajo.

En la mayoría de las parroquias urbanas, se observa una mayor concentración de mujeres en los grupos etarios de 25 y 45 años, mientras que en los espacios rurales es más evidente la existencia de una población masculina joven debido a las vinculaciones con trabajos asociados a actividades agropecuarias (INEC, 2010).

Con respecto a los patrones culturales o de estilo de vida (en gastronomía, por ejemplo), Montecristi es conocido por combinar la dieta tradicional manabita: ceviches, viches, encebollados, etc.; la tradición gastronómica forma parte de la identidad local, por lo cual un negocio de comida rápida debería considerar el rescate de recetas familiares o al menos la adaptación del menú a los paladares locales. Por otro lado, el proceso de urbanización avanza en el cantón más del 60% de la población ya reside en área urbana (GAD Municipal de Montecristi, 2023) y de la influencia de la ciudad de Manta, las

familias urbanas y los jóvenes profesionales comienzan a buscar opciones rápidas de comida (GAD Municipal de Montecristi, 2023).

Aspecto social destacado es el cambio de las preferencias de compra que han generado las tecnologías, los pedidos de comida rápida o en restaurantes son la forma de compra en línea más habitual en el Ecuador (88%) y 70% de las personas que han realizado alguna compra en línea tienen entre 18 a 35 años (Conde, 2023), lo que muestra que los jóvenes se inclinan por la practicidad del delivery aunque en Montecristi prácticamente no existan estas apps, la vecindad con Manta permite una pequeña cobertura. Muchos locales ya tienen el servicio de entrega por llamada o WhatsApp, evidenciando en Montecristi que se tiene que implementar el servicio de entrega a domicilio y de presencia en redes sociales, pues la clientela actual, en especial la joven se inclina por pedir comida desde casa de una forma sencilla.

También es un elemento social a tener en cuenta la llegada de turistas y la llegada de visitantes. Montecristi es un destino de turismo patrimonial (Ciudad Alfaro, talleres de sombreros) y de compras de artesanía. Si bien la llegada de turistas no es masiva, los días de fin de semana y los días feriados en la estación de pasos se puede ver la llegada de un segmento de turistas (nacionales y extranjeros), que puede representar una oportunidad adicional de mercado, siempre que el local de comida rápida esté bien expuesto (por ejemplo, con el centro, o el paso) y aporte un atractivo para los que pasan por ahí.

1.1.1.4 Factor Competencia

El análisis del entorno competitivo a nivel macro evalúa la situación general de la competencia existente en el mercado local de comida rápida y restaurantes en Montecristi. A diferencia de los factores anteriores, aquí se caracteriza la estructura competitiva del cantón: cuántos y qué tipos de competidores hay, y cómo podría esto afectar a la nueva inversión.

En Montecristi, la oferta gastronómica está compuesta mayormente por negocios pequeños y medianos de origen local (Zambrano & Loor, 2023). No hay presencia de grandes cadenas internacionales de comida rápida, como ocurre en ciudades más grandes con franquicias tipo KFC o McDonald's. Los competidores locales son, en su mayoría, puestos informales, sanducherías, pizzerías artesanales y restaurantes de comida típica o almuerzos (TripAdvisor, 2025).

Dentro del análisis del estudio interno del entorno comercial al cual se refiere Montecristi resulta de vital importancia saber cómo funciona la conducta de los consumidores frente a la oferta existente, sobre todo en negocios similares o sustitutivos. En este cantón, los consumidores son proclives a modificar sus preferencias hacia la tradición y familiaridad, lo que les permite desarrollar una gran lealtad hacia aquellos negocios informales o familiares en Montecristi. Al no existir un estudio académico ni un registro oficial que indique el comportamiento de este tipo de negocios locales de Montecristi, fue necesario generar visitas de campo para observar cómo funciona, qué grado de aceptación logra y cuáles son las características de las empresas competidoras informales más relevantes del cantón.

Como ejemplo representativo de este enfoque, se puede citar el negocio denominado "El Chamo" ubicado en Montecristi. Se trata de un negocio del tipo hamburguesas al estilo venezolano, con porciones abundantes y buenos precios, que a pesar de su informalidad ha conseguido una buena cuota de mercado y aunque ha llegado a constituirse como una referencia de comida rápida del cantón, sobre todo entre los jóvenes y trabajadores acostumbrados a las comidas rápidas y a buen precio. "El Chamo" se ha visto impulsado por la difusión del boca a boca, por la tarea sistemática desarrollada en las redes de este ámbito local y por la interacción habitual con los consumidores habituales.

Otro caso conocido es "La Esquina de Doña Mary", que está ubicada cercano al parque Eloy Alfaro, donde se ofrecen empanadas de tipo casero, bollos y café en cualquier tipo de hora. Es un negocio de tipo familiar, de tres generaciones, al que acuden vecinos del sector y estudiantes, que aprecian el sabor tradicional, así como el trato personalizado. Al igual que la anterior, "Doña Mary" no se encuentra inscrita en ningún registro tributario, lo que hace que reduzca costos y tenga precios más bajos que la competencia de tipo formal.

Adicionalmente, la proximidad de Manta (ciudad ubicada a unos 15 km) implica una competencia indirecta ya que algunos habitantes de Montecristi con mayor poder adquisitivo se desplazan a Manta para disfrutar de una oferta gastronómica más amplia, incluyendo cadenas de comida rápida y restaurantes de franquicia/

Como parte del entorno competitivo general, cabe mencionar que el mercado ecuatoriano de comida rápida está en expansión. Durante 2022, el consumo de comida rápida en Ecuador aumentó considerablemente, lo cual se reflejó en mayores ventas en varias ciudades del país.

El estudio de Conde (2023) reportó lo siguiente:

Ahora bien, el año 2022 el consumo de comida rápida en Ecuador aumentó un 45% siendo las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Ambato, Manta y Santo Domingo las que más consumen hamburguesas en las horas de la noche de los fines de semana (pág.16).

Este dato evidencia un boom en la demanda de comida rápida a nivel nacional, incluida la ciudad de Manta (que figura entre las de mayor consumo). Es de esperar que esa tendencia también toque a Montecristi progresivamente, conforme los hábitos modernos de alimentación fuera del hogar se difundan. Por lo tanto, el panorama competitivo muestra a Montecristi como un mercado aún no saturado de ofertas de

comida rápida estructuradas, pero con una base de competidores informales y hábitos tradicionales que representan una competencia significativa.

La estrategia competitiva del nuevo negocio deberá enfocarse en construir una propuesta diferenciada (en calidad, sabor, higiene y experiencia) para captar mercado, y en implementar precios adecuados que sean atractivos pero sostenibles financieramente frente a la competencia de bajo costo.

1.1.2 Análisis de la Industria

Para profundizar en la situación competitiva, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite evaluar la intensidad de la competencia en la industria de comida rápida en Montecristi, considerando: i) amenaza de nuevos entrantes, ii) amenaza de productos sustitutos, iii) rivalidad entre competidores existentes, iv) poder de negociación de proveedores, y v) poder de negociación de clientes. A continuación, se analiza cada fuerza en el contexto específico de nuestro proyecto.

1.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza que representan los nuevos entrantes está referida a la facilidad o dificultad que tienen las empresas competidoras potenciales en el ingreso al mercado de la comida rápida en Montecristi. En la siguiente Tabla 1 se hace el análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores:

Tabla 1*Análisis de amenaza a nuevos competidores*

Factor analizado	Situación actual	Nivel de impacto	Facilidad de ingreso	Ejemplos locales	Medidas de mitigación
Capital inicial requerido	Bajo. Inversión en equipamiento y local es accesible.	Alto	Alta	Puestos móviles en ferias, ventas caseras de hamburguesas.	Diferenciación de marca, recetas únicas, ubicación estratégica.
Trámites legales y permisos	Accesibles bajo régimen RIMPE.	Medio	Alta	Microemprendimientos familiares formalizados rápidamente.	Formalización temprana, alianzas con gremios.
Velocidad de réplica	Alta. Fácil imitación de productos y modelo de negocio.	Alto	Alta	Nuevos puestos replicando ideas exitosas del entorno.	Protección de identidad visual, mejora constante del producto.
Riesgo de ingreso de franquicias	Potencial medio a largo plazo si crece el mercado.	Medio	Media	Chesters, Los Pollos podrían interesarse en Montecristi.	Consolidar reputación y lealtad antes de su llegada.

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

El grado de amenaza para el mercado de la comida rápida es fuerte, pues las barreras de entrada son bajas. Montecristi presenta, en muy buena parte de su territorio, un marco ideal para que se puedan realizar nuevos negocios informales y formales. Para que el negocio se mantenga en el tiempo, debe de observar desde el inicio la creación de barreras competitivas de larga duración (diferenciación de la experiencia del cliente, eficiencia operativa y fidelización del cliente).

1.1.2.2 Producto Sustituto

Los productos sustitutos son alternativas que existen frente a la comida rápida, ofrecidos por la empresa, y que son capaces de satisfacer el mismo tipo de necesidad del cliente (saciar su hambre de una manera conveniente). En Montecristi, la amenaza de sustitutos puede considerarse alta, ya que el consumidor tiene personalidades varias maneras de saciar su hambre sin acudir a la oferta de nuestras comidas rápidas específicas. En la siguiente tabla (Tabla 2) se hace ahora el análisis de los productos sustitutos:

Tabla 2*Análisis de los productos sustitutos*

Sustituto	Disponibilidad	Precio relativo	Nivel de satisfacción	Accesibilidad física	Ejemplos locales	Estrategias para contrarrestar
Comida casera	Alta	Bajo	Alta	Alta (hogares)	Almuerzos preparados por familias	Platos exclusivos, servicio a domicilio nocturno.
Puestos de comida callejera	Alta	Igual o menor	Media-Alta	Muy alta (en barrios y ferias)	Encebollados, tacos, empanadas, chuzos.	Calidad superior, rapidez y promociones semanales.
Almuerzos ejecutivos económicos	Alta	Bajo	Alta	Alta (zonas laborales)	Menús del día completos en restaurantes populares.	

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

Los sustitutos son fáciles de encontrar y diversos, en particular para aquellos consumidores sensibles a los precios. La estrategia tiene que ser muy fácil: crear un producto con características específicas, convenientes (entregas a domicilio, horarios extendidos, recetas que lo diferencien, fidelización con recompensas).

1.1.2.3 Rivalidad de los Competidores

En líneas generales, la competencia existente en Montecristi es fuerte pero asumible. No existe un competidor gigante que monopolice el mercado, lo cual es bueno; no obstante, la constelación de pequeños hemos de estar preparados para una permanente lucha comercial por la preferencia del cliente consumidor. Un buen marketing local, el mantenimiento de estándares altos, y la constancy en la renovación de la oferta (nuevos productos, combos, eventos) favorecen a permanecer vivos y sobresalir en un mercado muy concurrido.

La rivalidad competitiva se refiere a la intensidad del grado de competencia directa entre los jugadores que ya operan en la industria local. En Montecristi, como se destacó en el estudio del entorno competitivo, existe una gran cantidad de pequeños locales de comida, por lo que la rivalidad puede ser moderada-alta en ciertos segmentos. La Tabla 3 expone el análisis de la rivalidad existente entre los competidores que existen en el mercado:

Tabla 3

Análisis de la rivalidad de los competidores

Aspecto competitivo	Situación local	Intensidad	Consecuencias	Ejemplos en Montecristi	Acciones recomendadas
Número de competidores	Alto. Predominan negocios pequeños e informales.	Alta	Fragmentación del mercado, lucha por clientes locales.	Hamburgueserías barriales, pizzerías caseras, ventas por redes.	Innovación de producto, eventos locales, experiencia diferenciada.
Diferenciación de productos	Baja. Oferta homogénea de hamburguesas, hot dogs, etc.	Alta	Competencia basada en precio y porción.	Recetas similares, mismo tipo de combos.	Recetas exclusivas, empaques personalizados, ambientación temática.
Margen operativo y estructura de costos	Costos bajos en informales; negocios formales tienen mayor carga fija.	Alta	Dificultad para competir en precios sin sacrificar margen.	Informales operan sin impuestos o arriendos.	Justificar precio con calidad, limpieza, confianza e inocuidad.
Canales de visibilidad	En crecimiento: redes sociales, boca a boca.	Media	Aumenta la presión por destacarse digitalmente.	Promociones por WhatsApp, Facebook.	Marketing digital, presencia activa en redes, campañas dirig

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

En líneas generales, la competencia existente en Montecristi es fuerte pero asumible. No existe un competidor gigante que monopolice el mercado, lo cual es bueno; no obstante, la constelación de pequeños hemos de estar preparados para una permanente lucha comercial por la preferencia del cliente consumidor.

Un buen marketing local, el mantenimiento de estándares altos, y refrescar la renovación de la oferta (nuevos productos, combos, eventos) favorecen a permanecer vivos y sobresalir en un mercado muy concurrido.

1.1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores estudia hasta qué punto pueden influir los proveedores de insumos en los costos y funcionamiento de nuestro negocio. En una compañía de comida rápida, los principales insumos son los alimentos (carnes, vegetales, pan, condimentos, bebidas), y los restantes insumos son los suministros (envasado, servilletas, etc.). El poder de negociación de los proveedores se expresa en la Tabla 4:

Tabla 4

Análisis del poder de negociación de los proveedores

Insumo	Disponibilidad	Proveedores en la zona	Sustituibilidad	Volumen de compra del negocio	Acciones estratégicas
Carnes y pollo	Alta	Distribuidores en Manta y Portoviejo	Alta	Bajo (inicio)	Comparar precios semanalmente, buscar proveedores confiables.
Pan de hamburguesa	Media	Panaderías locales	Media	Medio	Acuerdos con proveedores específicos, definir alternativas en caso de falla.
Bebidas y gaseosas	Alta	Distribuidores oficiales (Coca-Cola)	Baja (por marca)	Bajo	Negociar combos con marcas locales, considerar genéricos con buena imagen.
Vegetales y condimentos	Alta	Supermercados y mercados	Alta	Medio	Rotación rápida, compra fresca en mercados, contacto directo con productores.

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

1.1.2.5 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación del cliente hace referencia a la fuerza que poseen nuestros consumidores para imponer condiciones o influir sobre diferentes del producto en cuestión, el resumen del análisis complementario de poder de los compradores se puede consultar en la Tabla 5: La práctica sobre el negocio y el entorno inmediato tendrá que ofrecer valor para compensar el poder de los compradores.

Tabla 5

Análisis del poder de negociación de los compradores

Característica del cliente	Situación en Montecristi	Nivel de poder	Riesgo para el negocio	Ejemplos comunes
Información y expectativas	Alta información por redes, comentarios, comparaciones.	Alto	Clientes bien informados eligen fácilmente a la competencia.	Clientes que buscan mejores precios por \$0.50
Sensibilidad al precio	Muy alta: ingresos medios o bajos en el mercado objetivo.	Alto	Cualquier alza de precio puede afectar volumen de ventas.	Promociones de menús de \$2 - \$3 muy valoradas
Lealtad del consumidor	Limitada. Alta rotación si no se fideliza.	Alto	Dificultad para sostener demanda sin acciones constantes.	Clientes que alternan entre varios negocios locales
Variedad de opciones disponibles	Alta: comida casera, callejera, menús ejecutivos, delivery.	Alta	Fácil que el cliente cambie de proveedor.	Aplicaciones de delivery locales

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

Estrategias como tarjetas de fidelidad, descuentos por recomendación, atención al cliente o la creación de la comunidad (por ej. como eventos, presencia digital, cercanía al cliente...) pueden hacer que la resistencia al precio sea menos extrema, aunque debemos decretar que en este sector, "el cliente es el rey" y su poder relativo es alto en lo que respecta a la capacidad de influir, ya que una mala evaluación o mala reputación puede hacer que se marche la mayor parte de los clientes (en un pueblo la voz vuela) y por el mismo motivo el deseo no satisfecho de consumo se encuentra rápidamente dónde ser suplido.

1.1.3 *Análisis interno*

El análisis interno evalúa los recursos, capacidades y situación propia del proyecto de negocio, con el fin de identificar fortalezas y debilidades que se tienen de cara al emprendimiento. Para ello se aplican dos herramientas: el análisis VRIO, que examina los recursos internos en cuanto a si son Valiosos, Raros, Imitables y bien Organizados; y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que en su componente interno destacará fortalezas y debilidades de la idea de negocio, complementadas con las oportunidades y amenazas ya analizadas en el entorno. Estas herramientas permiten determinar con qué ventajas competitivas contamos y en qué áreas debemos mejorar o ser cautelosos.

1.1.3.1 VRÍO

El modelo VRIO es un instrumento de análisis interno que ayuda a identificar si los recursos o capacidades de una empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible. VRIO es el acrónimo de Valioso, Raro, Imitable y Organización. Según literatura estratégica, *“el marco VRIO es un análisis interno que ayuda a las empresas a identificar las ventajas y los recursos que les dan una ventaja competitiva. Incluye valor, rareza, imitabilidad y organización”* (Nuñez, 2018, p.18). En otras palabras, nos invita a hacer cuatro preguntas sobre cada recurso o atributo interno importante: ¿es Valioso? ¿es Raro? ¿es difícil de Imitar? ¿está la Organización lista para explotarlo?.

Para facilitar la interpretación, cada criterio ha sido codificado visualmente mediante colores:

-  **Verde** indica una respuesta positiva (el recurso cumple con el criterio).
-  **Rojo** indica una respuesta negativa (el recurso no cumple con el criterio).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del modelo VRIO aplicado al presente proyecto:

Tabla 6

Modelo VRIO

Recurso o capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Imitable?	¿Organización lista?
Ubicación estratégica del local	 Mejora la visibilidad y el acceso, atrae tráfico peatonal	 Locales céntricos son limitados en Montecristi	 Altamente imitable si otros alquilan cerca	 Se puede explotar con fachada atractiva y marketing local
Receta o producto estrella único	 Atrae por sabor distintivo, marca identidad	 Si es una receta exclusiva con sabor no replicado	 Poco imitable si se mantiene en secreto o es técnicamente compleja	 Se puede estandarizar con procesos y capacitación
Marca y cultura de servicio al cliente	 Aumenta fidelidad, impulsa repetición y buena reputación	 Poco común entre pequeños negocios locales	 Difícil de copiar: la relación con el cliente es intangible	 Si hay formación y liderazgo coherente con esa visión
Capital inicial y gestión profesional	 Permite operar con eficiencia y resistir fluctuaciones iniciales	 Raro en emprendimientos informales locales	 No fácilmente imitable si hay know-how y experiencia diferenciada	 Con planificación, finanzas y estrategia clara
Decoración del local y ambiente	 Mejora la experiencia, fideliza	 Relativamente común	 Fácilmente replicable	 Factible con diseño y mantenimiento adecuados
Presencia en redes sociales locales	 Aumenta alcance, genera interacción	 Muchos competidores también están presentes	 Alta imitabilidad (fácil de copiar contenido y campañas)	 Implementable con contenido constante y visual profesional
Relación con proveedores locales	 Puede reducir costos y asegurar abastecimiento	 No es raro: todos los negocios los pueden contactar	 Algo difícil si se construye una relación sólida	 Posible con acuerdos, pagos puntuales y confianza

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

La respuesta a la pregunta de investigación contiene la información que se consideraron los recursos del proyecto, en esta fase del análisis se encuentran varios recursos con capacidad de extraer ventajas competitivas sostenibles, entre todos ellos, destacan especialmente:

- **Producto estrella diferencial (receta única):** el cual ofrece una receta de éxito, entonces, si se elabora correctamente se convertirá en un recurso que propiciará la fortaleza, la ventaja competitiva y el posicionamiento adecuado de la marca.
- **Cultura del servicio y marca cercana al cliente,** si hay un tipo de mercado local como el caso de Montecristi, una buena relación con el cliente y una percepción de cercanía son activos intangibles que tienen un valor alto.
- **Capacidad de financiación inicial y conocimientos de gestión,** las cuales otorgan la solidez frente a los negocios improvisados o informales, ofreciendo eficiencia, resiliencia financiera y buenas decisiones en el manejo de las estrategias comerciales.

En cambio, recursos como la ubicación, el ambiente del local o el manejo de la red social son recursos valiosos, pero no son raros y también no son difíciles de imitar, estas mismas características de dicho recurso permiten solo obtener ventajas temporales o paridad competitiva. Estas son igualmente importantes, pero no son recursos de diferenciabilidad sostenible si no se integran con otros recursos.

1.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA (o SWOT en inglés) es un método de diagnóstico estratégico que sintetiza las Fortalezas (F) y Debilidades (D) del proyecto, así como las oportunidades (O) y amenazas (A) del entorno externo ya evaluado. De acuerdo con el análisis anterior, se expresa el FODA de la tienda de comida rápida de Montecristi:

Tabla 7

Modelo FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
- Propuesta de valor diferenciada con ingredientes locales y recetas innovadoras. - Ubicación estratégica en zona de alto tráfico (céntrico, parque y turístico). - Alta calidad en producto y servicio al cliente como ventaja competitiva frente a la informalidad. - Conocimiento y experiencia del mercado y producto. - Capacidad de promoción digital y atención por delivery.	- Marca nueva sin reconocimiento ni base de clientes fidelizados. - Recursos financieros limitados para campañas publicitarias. - Economías de escala reducidas: mayores costos por operar a menor escala. - Falta de experiencia suficiente en el mercado objetivo. - Cobertura operativa limitada (un solo local y equipo reducido).
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
- Tendencia creciente del consumo de comida rápida en el país y en zonas urbanas como Manta. - Mayor uso de servicios a domicilio y canales digitales post-pandemia. - Programas de apoyo a emprendedores (capacitación, crédito, ferias) de GAD y ministerios. - Crecimiento turístico y urbano de Montecristi que dinamiza la demanda. - Ausencia actual de franquicias nacionales o internacionales en Montecristi.	- Competencia informal agresiva con precios bajos y sin regulación. - Posible deterioro de la economía o aumento del desempleo local. - Incremento de costos en insumos por factores externos o importados. - Cambios regulatorios o restricciones sanitarias que afecten la operatividad. - Problemas de inseguridad ciudadana que desincentiven visitas nocturnas o salidas de clientes.

Nota. Elaborado con base a información de mercado en Montecristi obtenida por la autora del estudio.

El proyecto presenta la presencia de diferentes fortalezas, como por ejemplo la propuesta de valor diferenciada, siempre bajo el uso de ingredientes locales y un conjunto de recetas innovadoras que permite ser diferente a los negocios informales y a los negocios tradicionales que muy pocas veces apuestan por la innovación y esta diferenciación puede atraer a consumidores en la búsqueda de experiencias gastronómicas diferentes.

Así, la localización estratégica del local se entiende como una fortaleza subjetiva, dado que también se ha ubicado en un lugar céntrico y de alto tránsito peatonal y turístico. Ello supone también una ventaja significativa al asegurar la visibilidad y el acceso permanente de clientes potenciales. Otro aspecto que apoya el proyecto es la alta calidad del producto y la atención a los posibles clientes, clave para competir con los negocios informales que, aunque de bajo coste, suelen carecer de estándares sanitarios y no ofrecen una atención profesional.

A esto se suma el equipamiento especializado del equipo emprendedor para conocer el mercado local y el propio producto lo que le hace más fácil adaptarse a los gustos de los consumidores.

En cuanto a las debilidades de la propuesta, uno de los retos que presenta la misma está en que es una nueva marca sin posicionamiento y, por tanto, tiene que comenzar de cero en cuanto a su reconocimiento y fidelización de clientes; así como el hecho de contar con recursos financieros limitados, lo que significa que se restringe la posibilidad de realizar campañas publicitarias extensas y, por ende, se dificulta el momento de la entrada al mercado. A esto se le suma la necesidad de iniciar sus operaciones a partir de un solo punto de venta y, por lo tanto, el emprendimiento tiene que empezar con economías de escala muy limitadas, lo que se puede ver traducido en precios unitarios que pueden ser más caros que los de negocios que ya tienen un recorrido.

De manera similar, también resulta una debilidad la escasa cobertura operativa que existe teniendo en cuenta que el equipo humano con el que se cuenta es pequeño, lo que condiciona la atención en momentos de mayor demanda o la expansión a otras áreas de cobertura.

A nivel del entorno también se presentan diversas oportunidades que pueden ser aprovechadas por el proyecto, ya que si consideramos el contexto del país, la tendencia a incrementar el consumo de comida rápida, principalmente entre la población de las ciudades como Manta y sus alrededores, sitúa a Montecristi como un área de oportunidad, asimismo, el aumento considerado en el uso de servicios de delivery y plataformas digitales a causa de la pandemia han transformado los hábitos de consumo y propiciado lugar a aquel negocio a través de una presencia en línea.

La circunstancia paralela señala como oportunidad el hecho de que el GAD de Montecristi y cierta cantidad de ministerios habilitan programas de apoyo a

emprendedores, como capacitaciones, acceso a ferias y microcréditos que pueden ser aprovechados para potenciar el negocio; por otro lado, el desarrollo turístico y urbano del cantón ha movido la economía local, lo que ha desatado una mayor demanda de servicios de alimentación.

Por último, la ausencia en la actualidad de franquicias nacionales o internacionales en Montecristi da lugar a la posibilidad entonces de tomar una ventaja competitiva, al pasar el proyecto a ser uno de los pocos en colocarse como una de las primeras marcas formalizadas de comida rápida de con los estándares profesionales en la zona.

Sin embargo, más allá de las oportunidades se cuentan con amenazas que hay que gestionar y donde la competencia informal representa una amenaza directa, ya que opera con precios bajos evadiendo regulaciones, impuestos y controles sanitarios, hecho que perjudica la capacidad del negocio formal para competir sólo por precio; en adición a otra posible pérdida de grado de consumo o de aumento del desempleo local, que limitaría la disponibilidad de gasto en alimentos preparados en la calle; de otra parte, un riesgo relevante es el aumento del coste de los insumos, en especial de aquellos importados o dependientes del contexto internacional, lo que puede traducirse en márgenes de ganancia más bajos.

1.2 Planteamiento estratégico

Esta sección expresa, por un lado, la dirección estratégica por la que se navegara durante la gestación y la marcha del negocio de comida rápida en Montecristi, lo que se considera también: la visión (hacia dónde se va el negocio en el largo plazo), la misión (el para qué de su existencia, el sentido de ser) y, los objetivos estratégicos (en líneas generales y muy específicas) que se perseguirán son tres aspectos que también se ponen de manifiesto mediante la forma en la que los responsables del negocio o de la

organización se lo representan. Por otro lado, los valores institucionales también quedan especificados: los que observará la cultura organizativa. Estos elementos estratégicos, que las instituciones consideran muy importantes, constituyen un marco de referencia que, lo suficientemente claro y común para que sirva de forma permanente como guía para la toma de decisiones y para poner en evidencia el alineamiento entre el proyecto y la filosofía de la empresa y entre ese alineamiento y el futuro.

1.2.1 Misión y Visión

Misión: Ofrecer a nuestros clientes comida rápida de alta calidad, local, agradable y en el menor tiempo posible, satisfaciendo sus gustos y su necesidad de una alimentación cómoda.

Visión: Ser el referente de la comida rápida de Montecristi para 2026. Un referente caracterizado por la calidad, la innovación y la excelencia en su servicio, por ser la primera referencia de los clientes.

1.2.2 Objetivos

1.2.2.1 Objetivo General

Establecer un negocio de comida rápida rentable y posicionado en el cantón Montecristi que satisfaga la demanda local de alimentos de comida rápida.

1.2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno estratégico (macro y micro) del cantón Montecristi, incluyendo los factores políticos, legales, económicos, sociales y competitivos, para identificar oportunidades y amenazas relevantes que puedan influir en la creación del negocio de comida rápida.
- Caracterizar el mercado local de comida rápida, cuantificando la demanda actual y futura y evaluando la oferta existente (competencia), a fin de determinar la demanda insatisfecha y las preferencias del consumidor objetivo en Montecristi.

- Elaborar el diseño del plan técnico y organizativo del establecimiento, el cual define la capacidad productiva del negocio, el portfolio de productos (menú), los procesos operativos, la localización del establecimiento (tierra y lugar), la estructura organizativa y los recursos humanos necesarios para llegar a desplegar el negocio del restaurante con eficiencia.
- Desarrollar el estudio financiero de la inversión del proyecto delimitando la inversión total, la estructura de la financiación (capital propio y préstamo) y dimensionando la proyección financiera a 5 años (ingresos, costes, flujo de caja) para evaluar la rentabilidad y solvencia de la propuesta de negocio.
- Evaluar la viabilidad del proyecto mediante una serie de estrictos indicadores financieros (el VAN, la TIR, la relación Beneficio/Costo, el periodo de recuperación) y el análisis del riesgo asociado (operacional y ambiental) con la intención de ofrecer la base para la decisión de invertir y poder desarrollar a la vez estrategias que lo mitiguen.

1.2.2.3 Objetivos estratégicos

- Analizar el mercado local y el medio del cantón Montecristi para identificar y saber la oportunidad y preferencia del consumidor.
- Posicionar una marca de comida rápida con un reconocimiento basado en estrategias de marketing tradicionales y digitales.
- Implementar estándares de calidad en la preparación de alimentos y atención al cliente.
- Conseguir un VAN y TIR positivos, adquiriendo así un crecimiento en ventas sostenido.
- Incrementar los servicios del negocio por entregas a domicilio y en atención a eventos pequeños a partir del segundo año.

- Fomentar la mejora continua y la responsabilidad social mediante la formación y la participación en la comunidad.

1.2.3 Valores Institucionales

En esta propuesta de negocio de comida rápida en Montecristi, se adoptarán los siguientes valores institucionales:

- Calidad: Nos esforzaremos por servir productos de alta calidad, cumpliendo estándares estrictos de higiene en la preparación de los alimentos.
- Servicio al cliente: Nos esforzaremos en ser amables, respetuosos y seremos rápidos en la atención, no sólo buscando la satisfacción del cliente, sino el deleite.
- Innovación: Tendremos la mente abierta a oportunidades de innovación; innovación en las recetas, de los métodos de servicio, o de marketing. Éste valor se traduce en la creatividad de actualizar el menú con opciones nuevas, en adecuarse a tendencias e innovar en cómo llegar al mercado.
- Integridad: Actuar con honestidad y principios éticos en todos los distintos tipos de operaciones, esto incluye la transparencia en la cuenta de resultados, en el cumplimiento de las normas legales, en las normas del Servicio Sanitario, hasta ser veraz en la publicidad que comunicamos.
- Trabajo en equipo y desarrollo: Promoveremos un clima que haga que todas las personas sean capaces de desarrollar las habilidades de trabajo en equipo. Queremos que todas las personas sientan el negocio como algo relevante de sus vidas.
- Identidad local y comunidad: Nos sentimos partícipes de Montecristi y sus tradiciones. Reconocemos el valor de nuestra comunidad en la cual nos

hallamos, de ahí que la identidad local forme parte de la marca, de ahí que incluso aportemos con apoyo a eventos o proveedores locales.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis del mercado de referencia

Esta sección tiene como propósito caracterizar el mercado en el que se ejecutará el proyecto de inversión para la apertura de una empresa de comida rápida en el cantón Montecristi; para ello, se realiza un análisis previo del comportamiento de la demanda y de la oferta, tanto de la situación actual como de la proyección a medio-largo plazo, así como una valoración de la existencia de gaps de mercado, que permiten ver la posibilidad de inserción competitiva.

Para ello, la metodología que se adopta para tal fin ha sido la de cenar las proyecciones demográficas con el análisis del comportamiento del consumidor, las estimaciones del consumo por hábitos de alimentación, y la evaluación técnica de la oferta, tanto de la actualidad como de su potencialidad de capacidad instalada; y con la información del análisis del entorno se consiguen los parámetros que permiten cuantificar la demanda potencial insatisfecha y delimitar muy bien la porción de mercado que espera cubrir el presente proyecto en su primer año de vida.

2.1.1 Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura

La estimación de la demanda de comida rápida en Montecristi se basa en el análisis de la evolución demográfica del cantón y de los hábitos de consumo alimentario en la actualidad. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal de Montecristi (2023), la población del cantón pasó de aproximadamente 70.294 habitantes en el año 2010 a 105.309 habitantes en 2020, lo que se traduce en una tasa de crecimiento promedio anual de aproximadamente 4,1 %. Este dato fue la base para

proyectar la población a los años 2025 y 2030 con la misma tasa de crecimiento compuesta anual.

De esta población, se consideró como mercado objetivo el 65% de los habitantes, es decir las personas que se encuentran dentro del rango etario económicamente activo (15 a 64 años) así como los y las jóvenes consumidores que por sus patrones socioculturales y preferencias alimentarias mantienen una mayor propensión al consumo de productos de comida rápida. Este porcentaje se basa en datos del Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010), así como por la validación de resultados de estudios sobre comportamiento digital que afirman que el 88% de las compras en línea en el Ecuador corresponden a pedidos de comida rápida, principalmente las personas que tienen de 18 a 35 años.

Respecto a la frecuencia de su consumo, acogimos un promedio nacional estimado de 1,8 veces por semana, lo que supone 94 comidas rápidas consumidas por persona y año, cifra que corresponde a un análisis que se basa en una ponderación de cifras obtenidas del propio Ministerio de Salud Pública (MSP, 2022) y muy probablemente una revisión de la literatura científica relacionada con hábitos alimentarios, donde ya se accion que alrededor del 89,8% de los ecuatorianos acuden ocasional o frecuentemente a la comida rápida y un 23,6% de estos lo haría a la menos 4 veces por semana.

Con la información anterior se proyectó la demanda total anual de porciones de comida rápida para los años 2020, 2025 y 2030, que se describe a continuación:

Tabla 8*Proyección de la demanda anual de comida rápida en Montecristi (2020–2030)*

Año	Población total estimada	Población objetivo (30 %)	Frecuencia de consumo anual (comidas/persona)	Demanda total anual (porciones)
2020	105.309	31.593	94	2.969.742
2025	131.926	39.578	94	3.720.332
2030	161.474	48.442	94	4.553.548

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones demográficas del PDOT Montecristi (2023) e INEC (2010, 2024), y consumo medio estimado en Conde (2023) y MSP (2022).

Como puede observarse, la demanda de comida rápida en Montecristi presenta una tendencia ascendente sostenida. Entre 2020 y 2025, se proyecta un crecimiento de aproximadamente 1,6 millones de porciones adicionales, lo cual representa un incremento del 25 %. Para 2030, se espera que la demanda alcance casi 10 millones de porciones anuales, lo que reafirma el potencial de mercado y la viabilidad del proyecto desde el punto de vista de la necesidad del consumidor.

Con la finalidad de estudiar el comportamiento y gustos del consumidor se aplicó una encuesta a una muestra de 153 habitantes, obtenida mediante el cálculo de muestro probabilístico aplicada a la población objetivo del 2025 (39.578 personas).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(e^2 * (N - 1)) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

- n = tamaño de muestra
- N = tamaño de la población (39.578)
- Z = valor z (según nivel de confianza)
- p = probabilidad de éxito (usualmente 0.5 si no se conoce)
- q = 1 - p
- e = margen de error permitido (por ejemplo, 5% = 0.05)

Supuestos estándar:

- Nivel de confianza: **95%**, entonces $Z=1.96$
- Margen de error: **5%** = 0,05
- $p=0.113$, $q=0.887$

Sustituyendo:

$$n = \frac{39.578 * (1,96)^2 * 0,113 * 0,887}{(0,05^2 * (39.578 - 1)) + (1,96^2 * 0,113 * 0,887)}$$

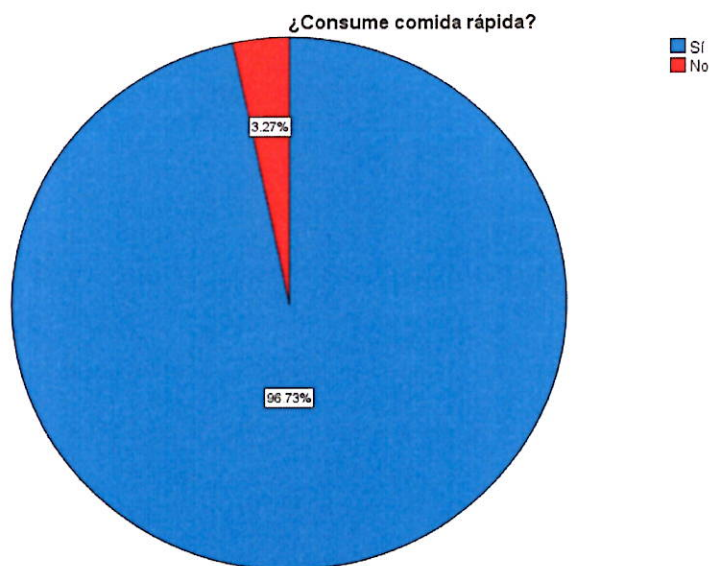
$$n = 153 \text{ personas}$$

2.1.2 Análisis de encuestas

Con la finalidad de establecer las percepciones de la muestra seleccionada sobre la comida rápida en el área de estudio se aplicó una encuesta de 15 preguntas, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 1

Consumo de comida rápida



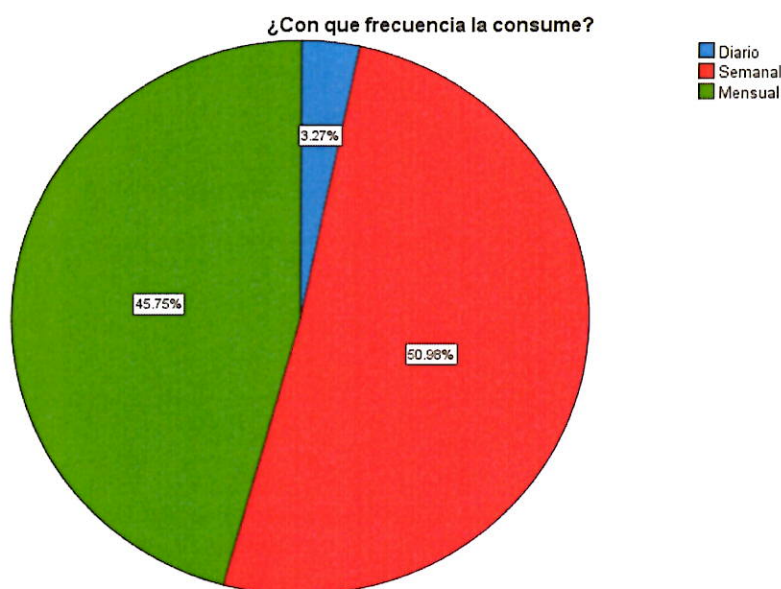
Fuente: Elaboración propia

El 96,73 % de los encuestados respondió que sí consume comida rápida, mientras que solo el 3,27 % indicó que no lo hace. Este resultado es sumamente relevante, ya que demuestra que existe una alta aceptación y hábito de consumo de este tipo de

alimentos dentro de tu mercado objetivo. En otras palabras, casi la totalidad del público está predispuesto a comprar comida rápida, lo que representa una oportunidad comercial muy favorable para tu emprendimiento.

Figura 2

Frecuencia de consumo de comida rápida



Fuente: Elaboración propia

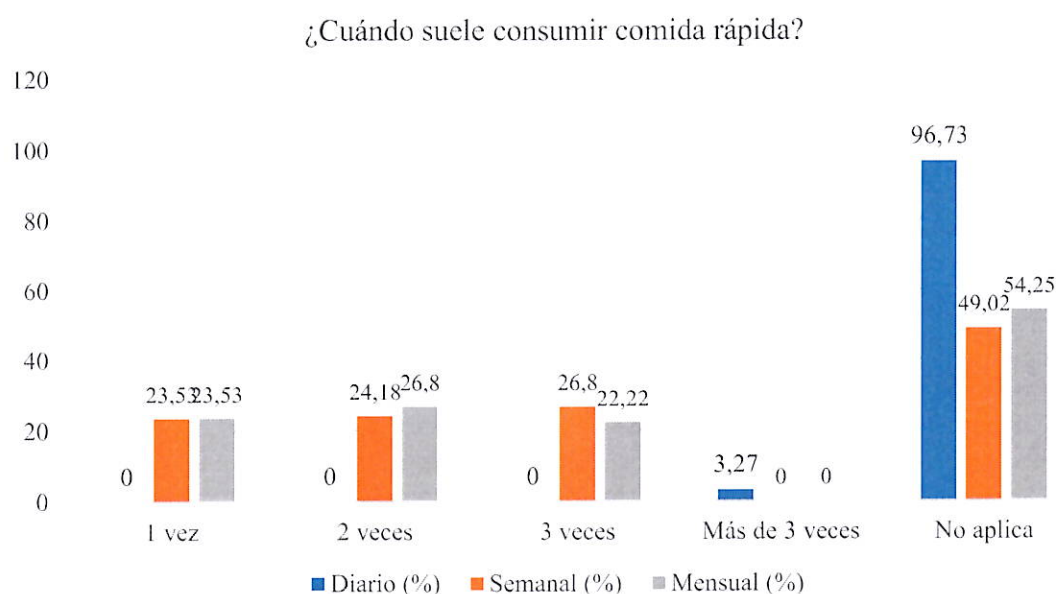
El análisis del segundo gráfico muestra que la mayoría de los encuestados, con un 50,98 %, consume comida rápida de forma semanal, lo que indica un hábito constante y una buena oportunidad de mantener ventas regulares. Un 45,75 % lo hace mensualmente, lo que representa un grupo importante que puede ser motivado con promociones para aumentar su frecuencia de compra. Por último, el 3,27 % la consume diariamente, reflejando un pequeño segmento de clientes fieles que pueden ser aprovechados con estrategias de fidelización. En general, estos resultados evidencian una alta demanda en el mercado de Montecristi y un potencial significativo para el crecimiento del negocio.

Antes de realizar el análisis, es importante aclarar que la pregunta presentada en los tres gráficos es la misma: “Según su frecuencia, indique cuántas veces consume comida rápida”, pero se ha distribuido en diferentes gráficos de acuerdo con la

periodicidad del consumo: diario, semanal y mensual. Esto permite observar de manera más detallada los hábitos de consumo del público objetivo en cada uno de estos intervalos de tiempo.

Figura 3

Cuándo consume de comida rápida



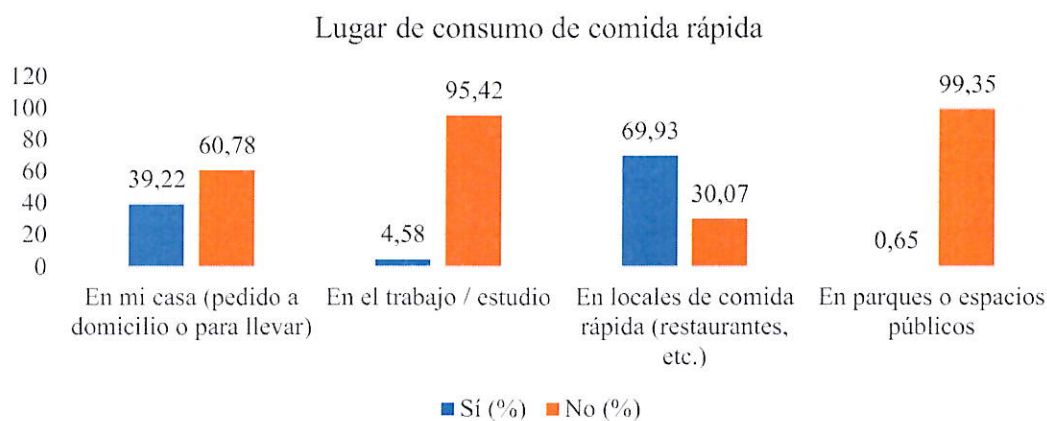
Fuente: Elaboración propia

El gráfico sobre ¿Cuándo suele consumir comida rápida? muestra que la mayoría de los encuestados no consume comida rápida de forma habitual, ya que la opción “No aplica” concentra los porcentajes más altos en las tres frecuencias: 96,73 % en consumo diario, 49,02 % en semanal y 54,25 % en mensual. Esto indica que una gran parte de la población no incluye este tipo de alimentos en su dieta regular. Entre quienes sí consumen comida rápida, el consumo semanal es el más frecuente. Dentro de esta categoría, destaca el consumo de 3 veces por semana (26,8 %), seguido por 2 veces (24,18 %) y 1 vez (23,53 %), lo que sugiere que quienes la consumen lo hacen de manera moderada. En el consumo mensual, se observa un patrón similar: la mayor proporción corresponde a 2 veces al mes (26,8 %), seguida de 1 vez (23,53 %) y 3 veces (22,22 %), reforzando la idea de un consumo ocasional más que excesivo. Por otro lado, el consumo diario es prácticamente

inexistente, registrándose únicamente un 3,27 % en la opción “más de 3 veces”, lo que evidencia que el consumo intensivo de comida rápida es muy poco común entre los encuestados.

Figura 4

Lugar de consumo de comida rápida

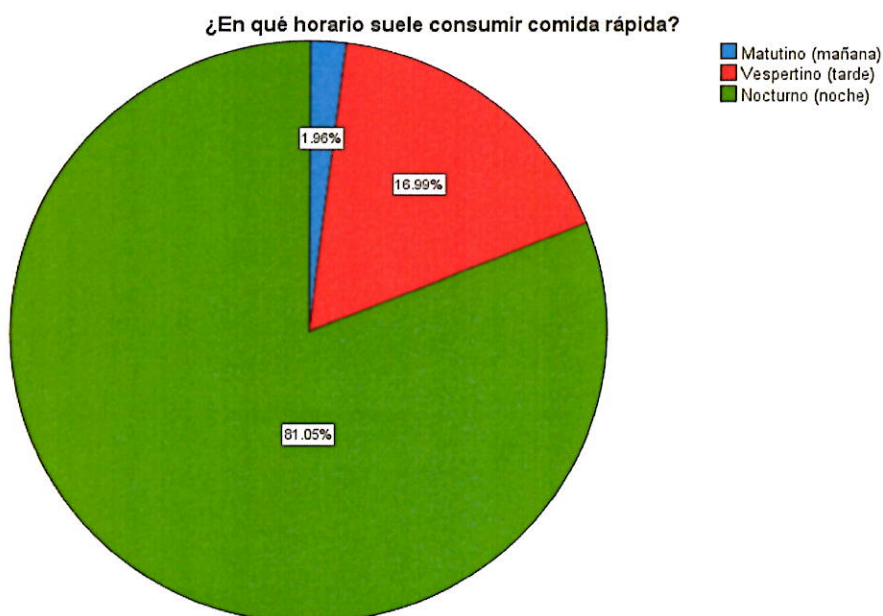


Fuente: Elaboración propia

El gráfico sobre el lugar de consumo de comida rápida evidencia que el principal espacio donde los encuestados consumen este tipo de alimentos son los locales de comida rápida, con un 69,93 % que respondió afirmativamente, lo que confirma una clara preferencia por el consumo en restaurantes y establecimientos especializados. En segundo lugar, el consumo en casa (pedido a domicilio o para llevar) también presenta una participación relevante, con un 39,22 %, lo que resalta la importancia de los servicios de entrega y de compra para consumo en el hogar. Por el contrario, el consumo de comida rápida en el trabajo o lugar de estudio (4,58 %) y en parques o espacios públicos (0,65 %) es muy reducido, indicando que estos espacios no son comunes para este tipo de alimentación.

Figura 5

Horario de consumo de comida rápida

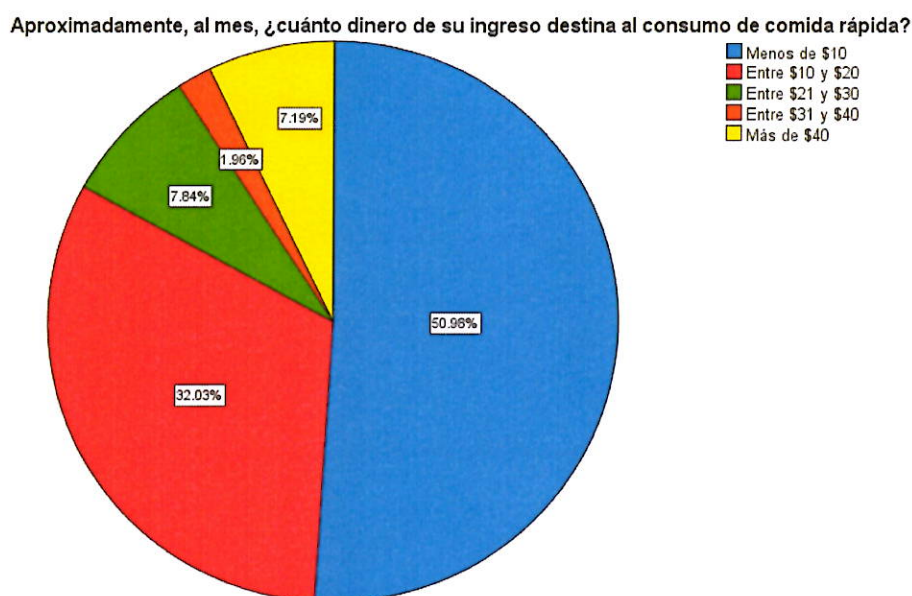


Fuente: Elaboración propia

En relación con el horario de consumo, los datos reflejan que la mayor parte de los encuestados prefiere adquirir comida rápida durante la noche, con un 81,05% de respuestas en la opción nocturna. Este comportamiento sugiere que el consumo está estrechamente vinculado a las actividades diarias de las personas, quienes encuentran en este tipo de alimentos una alternativa práctica al finalizar la jornada laboral o académica. En este contexto, resulta fundamental que el negocio centre sus esfuerzos operativos en el horario nocturno, optimizando recursos humanos, tiempos de producción y estrategias publicitarias en ese período. El consumo durante la tarde, que representa el 16,99%, también evidencia una oportunidad de crecimiento a través de la oferta de meriendas o almuerzos ligeros, mientras que el bajo porcentaje en la mañana (1,96%) indica que no sería rentable enfocar la oferta en desayunos, salvo en casos muy específicos.

Figura 6

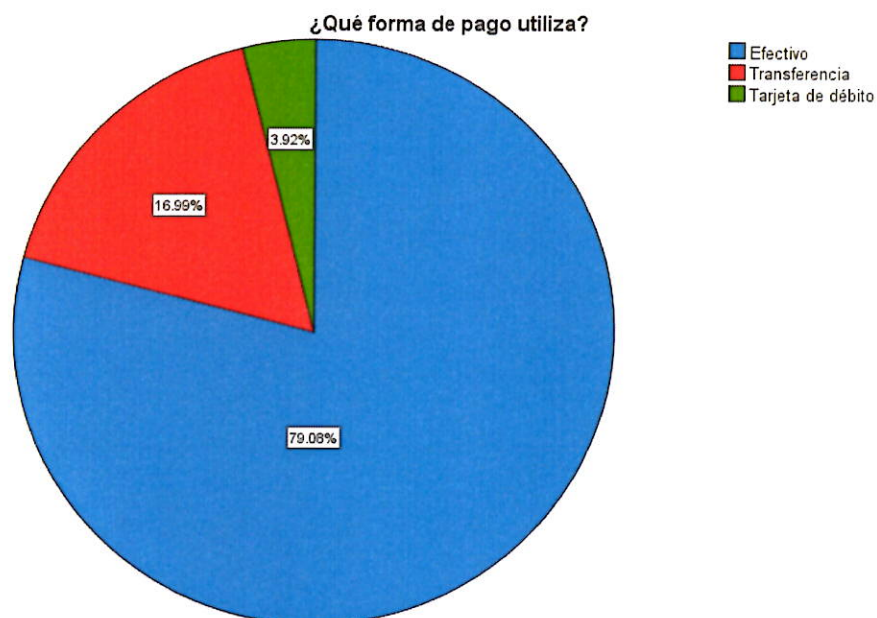
Dinero gastado en consumo de comida rápida



Fuente: Elaboración propia

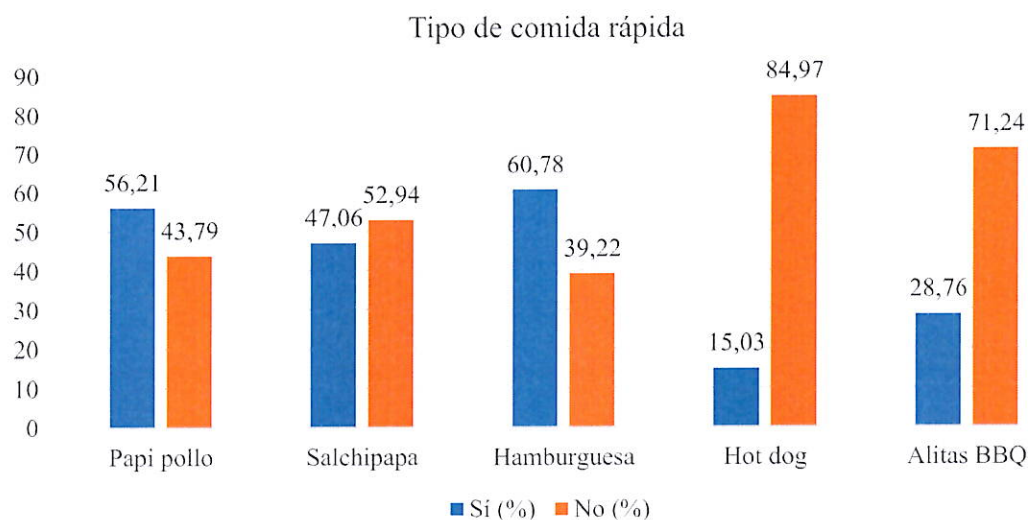
En cuanto al gasto mensual destinado a la comida rápida, el 50,98% de los participantes manifestó invertir menos de 10 dólares al mes, y un 32,03% indicó gastar entre 10 y 20 dólares. Este comportamiento refleja un perfil de consumidor con una alta sensibilidad al precio, lo que implica que el negocio debe diseñar su estrategia de precios pensando en la accesibilidad económica, ofreciendo menús asequibles y promociones que se ajusten a la capacidad adquisitiva del mercado local. Sin embargo, un grupo menor pero significativo, que representa alrededor del 16% del total, está dispuesto a gastar más de 20 dólares al mes.

Los resultados sugieren la viabilidad de incluir en la carta opciones premium o combos especiales que permitan aumentar el ticket promedio sin perder competitividad. La combinación de productos económicos con alternativas de mayor valor podría atraer tanto a clientes de bajo presupuesto como a aquellos con mayor disposición de gasto.

Figura 7*Forma de pago de comida rápida*

Fuente: Elaboración propia

En relación con la forma de pago utilizada, el 79,08% de los encuestados prefiere realizar sus compras en efectivo, lo cual pone en evidencia que la economía local sigue dependiendo en gran medida de este medio tradicional. Este dato implica que el negocio debe asegurar una gestión eficiente del efectivo, garantizando disponibilidad de cambio y rapidez en el proceso de pago. No obstante, el 16,99% que utiliza transferencias y el 3,92% que emplea tarjetas de débito revelan una tendencia emergente hacia los medios de pago digitales.

Figura 8*Tipo de comida rápida que consume*

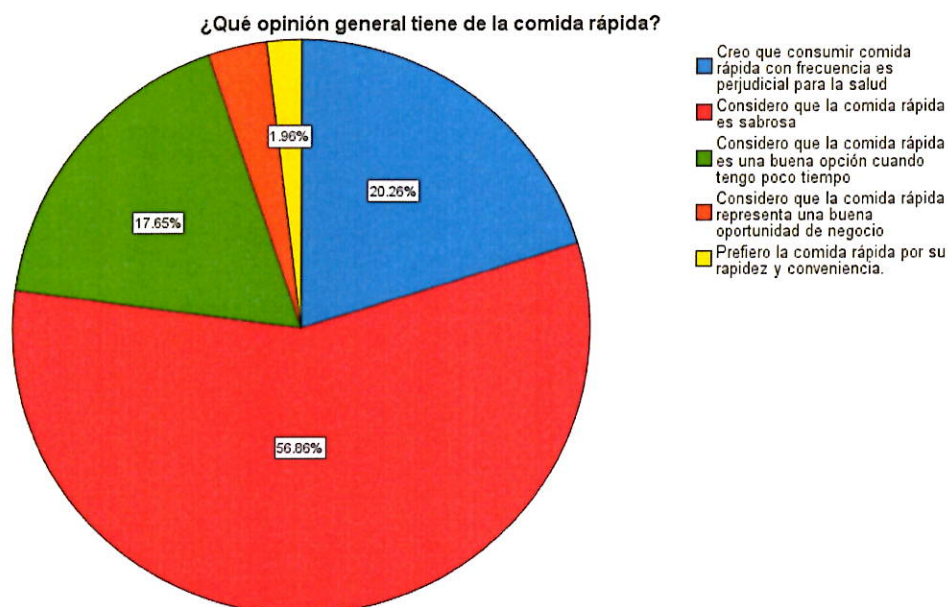
Fuente: Elaboración propia

El gráfico sobre el tipo de comida rápida muestra que la hamburguesa es el alimento más consumido entre los encuestados, con un 60,78 % que indicó consumirla, lo que la posiciona como la opción preferida. En segundo lugar se encuentra el papi pollo, con un 56,21 %, evidenciando también una alta aceptación. La salchipapa presenta un consumo intermedio, con un 47,06 % de respuestas afirmativas, lo que indica una preferencia moderada. Por el contrario, el hot dog registra un consumo bajo, ya que solo el 15,03 % señaló consumirlo, mientras que la gran mayoría (84,97 %) indicó no hacerlo. Finalmente, las alitas BBQ también muestran un nivel de consumo reducido, con un 28,76 %, frente a un 71,24 % que no las consume. Esta diferencia sugiere que estos alimentos no ocupan un lugar relevante en los hábitos de consumo del público encuestado, posiblemente debido a factores como el precio, el tamaño de la porción, la percepción de calidad o simplemente la falta de costumbre en el mercado local. Sin embargo, esto no significa que deban ser descartados por completo; pueden considerarse como productos

secundarios o promociones ocasionales, dirigidos a nichos específicos que buscan variedad.

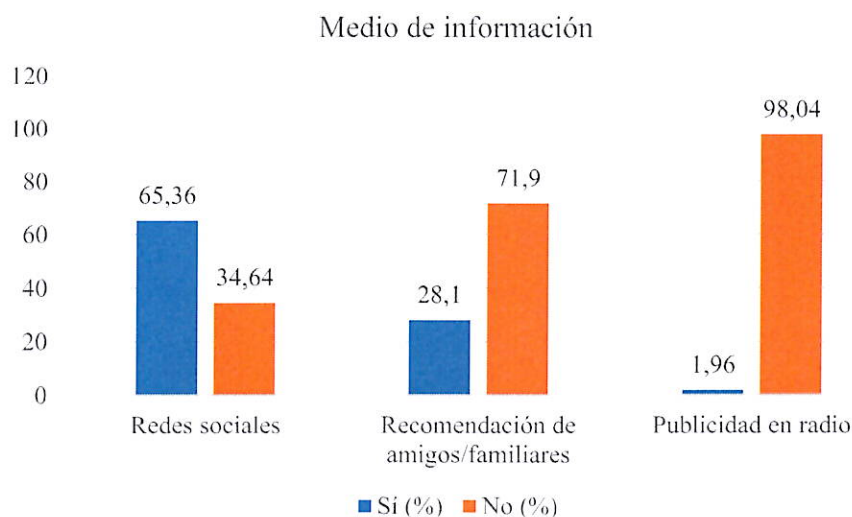
Figura 9

Opiniones sobre comida rápida



Fuente: Elaboración propia

El análisis del gráfico muestra que la mayoría de los encuestados (56,86%) considera que la comida rápida es sabrosa, lo que confirma que el sabor es su principal atractivo. Sin embargo, un 20,26% opina que su consumo frecuente puede ser perjudicial para la salud, lo que refleja una preocupación que podría abordarse ofreciendo opciones más saludables. Además, un 17,65% la ve como una buena opción cuando hay poco tiempo, destacando su practicidad. En conjunto, estos resultados indican que el negocio debe centrarse en mantener la calidad y el sabor, optimizar el servicio y atender las inquietudes relacionadas con la salud para atraer a un público más amplio.

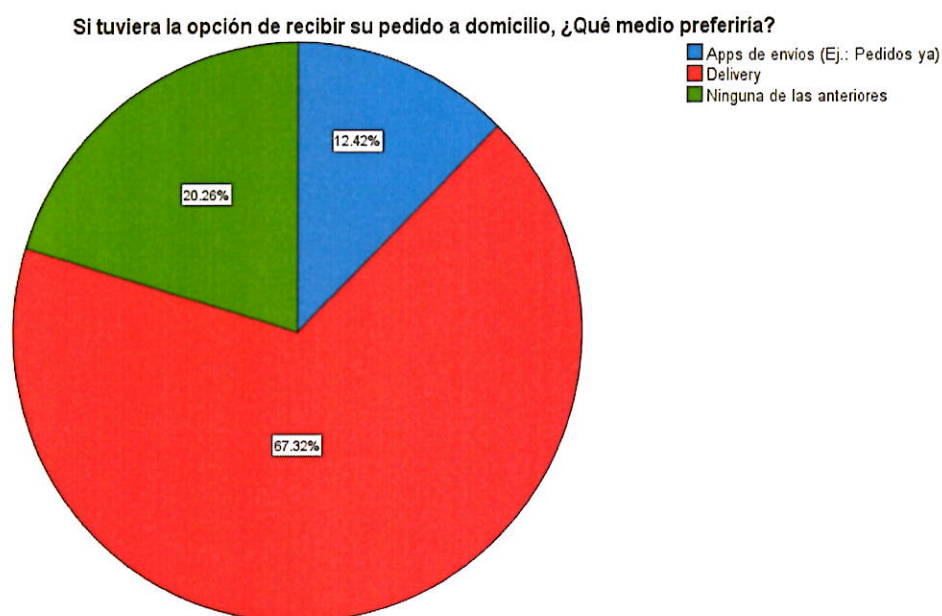
Figura 10*Medio de información*

Fuente: Elaboración propia

El gráfico sobre el medio de información muestra que las redes sociales son el principal canal a través del cual los encuestados se informan, ya que un 65,36 % afirmó utilizarlas, lo que evidencia su alta influencia en la difusión de información relacionada con la comida rápida. En segundo lugar, la recomendación de amigos o familiares presenta un menor alcance, con un 28,10 % de respuestas afirmativas, indicando que el boca a boca tiene una influencia moderada en las decisiones de consumo. Por el contrario, la publicidad en radio resulta ser el medio menos efectivo, ya que solo el 1,96 % de los encuestados señaló recibir información por este canal, mientras que el 98,04 % indicó no utilizarlo. Este resultado indica que los métodos tradicionales tienen una baja efectividad en este sector, por lo que no deberían ser una prioridad en las campañas de promoción.

Figura 11

Opción para recibir comida rápida a domicilio

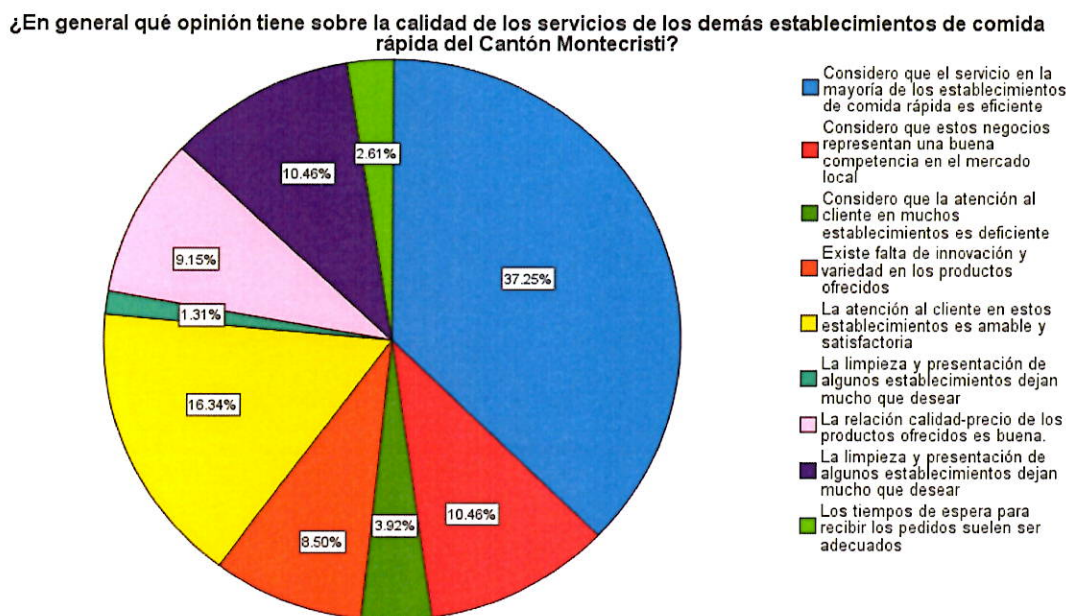


Fuente: Elaboración propia

El análisis del gráfico muestra que la mayoría de los encuestados (67,32%) prefiere recibir sus pedidos a domicilio a través del servicio de delivery propio del establecimiento, lo que evidencia una mayor confianza en este tipo de servicio y sugiere que los clientes valoran la atención directa, la rapidez y posiblemente los menores costos que ofrece. Por otra parte, un 20,26% indicó que no utilizaría ninguna de las opciones mencionadas, lo que puede reflejar que este grupo prefiere consumir los productos en el lugar, retirarlos personalmente o simplemente no utiliza servicios a domicilio. Finalmente, un 12,42% optaría por aplicaciones de envío externas como Pedidos Ya, lo que demuestra que, si bien estas plataformas tienen presencia en el mercado, todavía no son la primera opción para la mayoría.

Figura 12

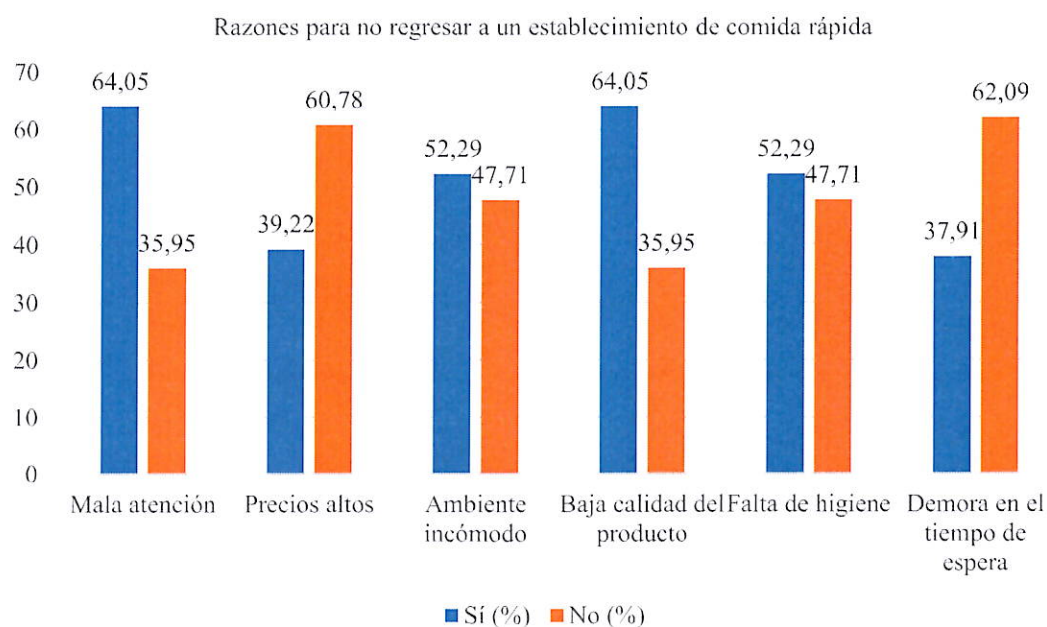
Opiniones sobre calidad de comida rápida en Montecristi



Fuente: Elaboración propia

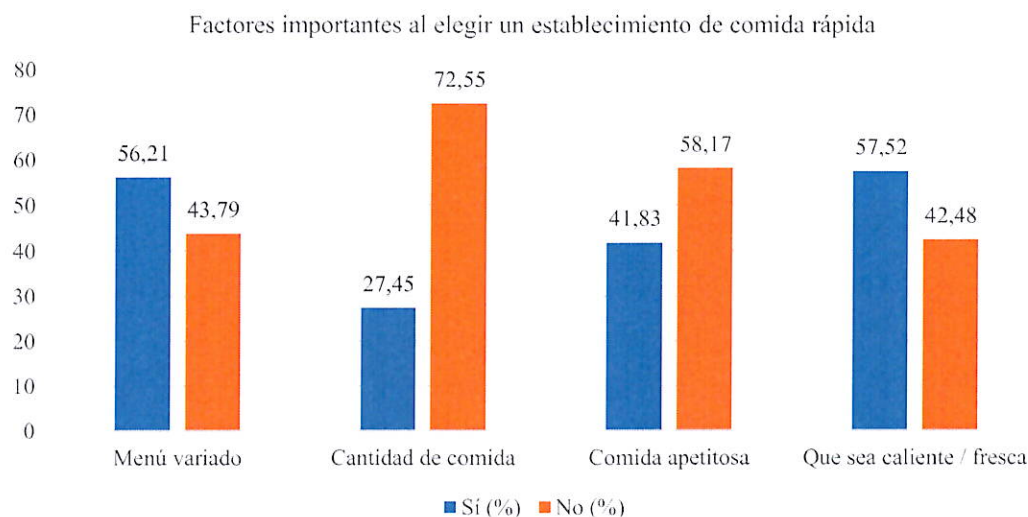
El análisis del gráfico revela que la mayoría de los encuestados (37,25%) considera que el servicio en la mayoría de los establecimientos de comida rápida del cantón Montecristi es eficiente, lo que indica una percepción positiva general sobre la calidad del servicio en este tipo de negocios. Además, un 16,34% destaca que la atención al cliente es amable y satisfactoria, reforzando la idea de que la experiencia del consumidor suele ser adecuada.

Sin embargo, también se identifican aspectos que requieren mejora. Un 10,46% señala que la limpieza y presentación de algunos establecimientos dejan mucho que desear, mientras que un 9,15% considera que la relación calidad-precio podría optimizarse. Asimismo, un 8,50% percibe que falta innovación y variedad en los productos, y un 3,92% opina que la atención al cliente es deficiente en algunos casos. Estos resultados evidencian que, aunque la percepción global es favorable, existen áreas de oportunidad relacionadas con la higiene, la innovación y la experiencia del cliente.

Figura 13*Razones para no regresar a un establecimiento de comida rápida*

Fuente: Elaboración propia

El gráfico sobre las razones para no regresar a un establecimiento de comida rápida muestra que los principales factores que influyen en la decisión de no volver son la mala atención y la baja calidad del producto, ambas con un 64,05 % de respuestas afirmativas, lo que evidencia que la experiencia del cliente y la calidad del alimento son determinantes clave. En segundo lugar, se encuentran el ambiente incómodo y la falta de higiene, cada uno con un 52,29 %, lo que indica que las condiciones del entorno y la limpieza del establecimiento también influyen de manera significativa en la percepción del consumidor. La demora en el tiempo de espera presenta un 37,91 % de respuestas afirmativas, mostrando que, aunque es un factor relevante, tiene un impacto menor en comparación con los anteriores. Por su parte, los precios altos registran un 39,22 % de respuestas afirmativas y un 60,78 % negativas, lo que sugiere que el costo no es la principal razón para dejar de asistir, aunque sí afecta a una parte de los consumidores.

Figura 14*Factores importantes al elegir un establecimiento de comida rápida*

Fuente: Elaboración propia

El gráfico sobre los factores importantes al elegir un establecimiento de comida rápida muestra que el aspecto más valorado por los encuestados es que la comida sea caliente y fresca, con un 57,52 % de respuestas afirmativas, lo que resalta la importancia de la calidad y el estado del producto al momento del consumo. En segundo lugar, el menú variado también es un factor relevante, ya que el 56,21 % considera importante contar con diversas opciones, lo que sugiere que la variedad influye positivamente en la elección del establecimiento. La comida apetitosa presenta un nivel de importancia moderado, con un 41,83 % de respuestas afirmativas, indicando que, aunque el sabor y la presentación son valorados, no son determinantes para todos los consumidores. Por otro lado, la cantidad de comida es el factor menos relevante, con solo un 27,45 % de respuestas afirmativas y un 72,55 % que no lo considera prioritario, lo que sugiere que los consumidores prefieren calidad y variedad por encima del volumen.

2.1.3 *Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura*

Con el fin de llegar a una estimación de la oferta actual de comida rápida en Montecristi, se realizó un levantamiento mixto, considerando fuentes secundarias del tipo TripAdvisor y Google Maps, combinado con observación directa. De los locales que se dedican a la venta de alimentos y que están presentes en plataformas digitales (aproximadamente 94 locales), se dejó entrever que alrededor del 30 % de esos corresponden a comida rápida (hamburgueserías, sanducheras, pizzerías artesanales y ventas informales).

En base a lo anterior, se aceptó como resultado una base actual de 30 locales que operan (formales e informales), los cuales operan con capacidades variables, aunque en promedio, según la observación de campo, despachan un promedio de 120 porciones diarias (incluidos los turnos nocturnos y el fin de semana). La estimación incluye servicio en sitio y para llevar o por mensajería. Considerando el supuesto de que cada local opera 365 días al año, se explicó su capacidad de atención anual.

Y proyectando a los futuros, se espera que con una moderación crezca el número de locales con un nuevo local por año, lo cual alcanza a la velocidad que crece la oferta nacional (aprox. 3 % anual) y que el ritmo de crecimiento se ajuste a las facilidades legales y logísticas para los trámites de comenzar negocios informales del rubro gastronómico.

Los datos resultantes de la tabla resumen la capacidad de oferta anual, estimada para los años 2020, 2025 y 2030.

Tabla 9

Estimación de la oferta anual de porciones de comida rápida en Montecristi (2020–2030)

Año	Nº de locales estimados	Porciones por día (promedio)	Capacidad anual total (porciones)
2020	30	120	1.314.000
2025	35	120	1.533.000
2030	40	120	1.752.000

Fuente: Elaboraciones propias producto de observación directa en campo (2024) e información referencial de plataformas TripAdvisor (2025), GAD Montecristi (2023) y Conde (2023).

Los datos concluyen una oferta que, aunque va en aumento, pero a una tasa menor que la de la demanda proyectada, tal vez explica la preponderancia de negocios pequeños, informales y de escasa capacidad de realizar inversiones (y, pues, de llevar a cabo procesos de expansión) o, incluso, de realizar procesos de formalización. Nos damos cuenta, pues, de que la capacidad total de oferta disponible, para el nivel de equipamiento turístico, nunca se aproxima ni al 25 % de la demanda proyectada para cualquier año del periodo analizado.

2.1.4 Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura

La demanda insatisfecha resulta de la diferencia entre el total de demanda proyectada y la capacidad efectiva del conjunto de oferta existente. Este indicador resulta esencial a la hora de determinar las oportunidades de mercado y, también, para añadir el área real que queda libre para futuros negocios de la envergadura del que se propone en el presente proyecto de inversión.

Se presenta a continuación, el cálculo de la demanda insatisfecha durante los tres periodos analizados.

Tabla 10

Demanda insatisfecha para los tres periodos analizados

Año	Demanda total anual (porciones)	Oferta anual estimada	Demanda insatisfecha anual (porciones)
2020	2.969.742	1.314.000	1.655.742
2025	3.720.332	1.533.000	2.187.332
2030	4.553.548	1.752.000	2.801.548

Fuente: Elaboración propia producto de observación directa en campo (2024)

Como se puede advertir, la demanda insatisfecha se muestra relevante en todos los escenarios de los cuales hemos podido extraer datos, incluso se extiende con el paso del tiempo. En el año 2025, Montecristi se verá comprometido con más de 6,5 millones de porciones al año insatisfechas por la oferta actual.

2.1.5 Determinación de la demanda que atenderá el proyecto

Conforme al diseño técnico-operativo del negocio se ha planificado una capacidad instalada que permita la venta de unas 167 porciones/día entre el local físico y el delivery, lo que equivale a unas 60.000 porciones/año.

Este volumen supone una cobertura inicial de unos 1,68 % de la demanda insatisfecha estimada para el año 2025 que, aun pareciendo una cifra pequeña, es adecuada en términos de viabilidad operativa inicial, porque permite que el negocio se ponga en marcha sin que los recursos sean sometidos a una saturación que exija la expansión inmediata de la capacidad.

Tabla 11

Demanda que atenderá el proyecto

Parámetro	Valor estimado	
Capacidad operativa anual del proyecto	60.000	porciones/año
Meta comercial diaria (estimada en primer años)	167	porciones
Promedio diario	304	porciones

Fuente: Elaboración propia

Las etapas de esta estrategia permiten validar el modelo de negocio durante el primer ejercicio, proyectando un crecimiento sostenido a medida que la clientela se consolida y se mejora la eficiencia operativa. Finalmente, esta etapa inicial de cobertura da cuenta de las capacidades del mercado local para la llegada de nuevos actores y la introducción de mayor valor y profesionalización en el ámbito de la comida rápida.

2.2 Plan Comercial

El plan de comercialización se desarrolla a partir de las particularidades de la zona del Cantón Montecristi. Este cantón de Manabí, por su parte, posee una economía que mezcla actividades agrícolas, artesanales y el comercio de productos; además, cuenta con una población joven en su mayoría. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del GAD Municipal de Montecristi (2023), la población cantonal

crece de aproximadamente 70.294 habitantes en el 2010 a 105,309 habitantes en el 2020, de los cuales un 30% (21.000 habitantes aproximadamente) se encuentra dentro del rango de edad de 16 a 25 años.

Es por ello que el plan de comercialización tiene que ser diseñado bajo el perfil del público objetivo de personas jóvenes y adecuarse a un contexto de nivel adquisitivo medio-bajo (p. ej. salario básico unificado de USD 460 mensuales en 2024). Así, se tiene que posicionar el negocio de comida rápida como la alternativa más accesible y preferida en el Cantón Montecristi, se definen los objetivos de marca, de ventas y de crecimiento.

2.2.1 Objetivos del plan comercial

Se determina una serie de objetivos “SMART” (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales):

- Que la nueva marca sea identificada en Montecristi como “opción de comida rápida de calidad y precio justo”, logrando una penetración notoria del mercado local (por ejemplo, ser recordada por el 50% o más de los consumidores potenciales urbanos).
- Elaborar objetivos de venta cuantificables (p.ej. un volumen de ventas mensual inicial de 500 unidades promedio de producto en el primer semestre, con un crecimiento sostenido en el tiempo del 10% anual).
- Al cabo de 2 años de funcionamiento evaluar la apertura de un segundo punto de venta o ampliar coberturas de delivery hacia parroquias colindantes, si la demanda lo justifica.

2.2.2 Segmentos de Mercado

El actual negocio de comida rápida tiene como destinatarios a distintos perfiles de consumidores, en función de criterios demográficos, económicos y de comportamiento, a partir de la realidad poblacional del cantón Montecristi, esta manera permite la adecuación de las estrategias comerciales a las preferencias, necesidades y hábitos de los segmentos dominantes, asegurando una mayor eficacia de cara a la adquisición y fidelización de clientes.

A continuación, se presentan los segmentos clave identificados:

Tabla 12

Segmentos de mercado

Segmento	Características demográficas	Hábitos de consumo	Motivaciones principales
Jóvenes (16–25 años)	Estudiantes y jóvenes trabajadores. Estrato C–D. 30% de la población local (INEC, 2024).	Alta frecuencia de consumo por conveniencia y precio. Activos en redes sociales.	Rapidez, sabor moderno, accesibilidad económica.
Adultos jóvenes (26–40 años)	Profesionales, obreros, padres de familia. Ingreso medio.	Consumo ocasional (almuerzos, cenas), en local o delivery.	Ahorro de tiempo, saciedad, costo-calidad.
Familias con niños (25–50 años)	Padres con hijos. Nivel socioeconómico medio.	Prefieren combos o menús familiares. Compras de fin de semana.	Atractivo para niños, precios accesibles, calidad casera.
Transeúntes y turistas locales	Transportistas, viajeros, visitantes por ferias.	Consumo esporádico. Buscan opciones rápidas cerca de la vía principal.	Velocidad, conveniencia en ruta, precio bajo.

Fuente: Elaboración propia con base en INEC (2024), PDOT Montecristi (2023), EcuadorTimes (2024).

2.2.3 Producto

La propuesta de productos se fundamenta en una selección estratégica de platillos que combinan la conveniencia de la comida rápida con los sabores tradicionales de la gastronomía manabita y en la elección de productos se basa en la observación del comportamiento del consumidor en Montecristi, donde predominan opciones como hamburguesas artesanales, pollo frito, empanadas caseras y bebidas naturales.

A continuación, se detalla el portafolio inicial de productos:

Tabla 13

Portafolio de productos

Categoría	Producto	Descripción	Ingredientes clave	Valor diferencial
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	Pan artesanal con carne de res o pollo, lechuga, tomate, salsas básicas.	Pan local, carne, vegetales frescos, salsas.	Precio accesible, pan artesanal, opción rápida.
	Hamburguesa especial	Doble carne, queso costeño, tocineta, salsa de maní opcional.	Pan, doble carne, queso manabita, aderezo regional.	Fusión costeña con comida rápida.
Platos de pollo	Porción de pollo frito o asado	Pollo al estilo pollería con condimentos locales, acompañado de papas o patacones.	Muslo o pechuga de pollo, condimentos secos, ajo, limón.	Marinado criollo, sabor casero, porción abundante.
	Alitas de pollo	6 unidades acompañadas de salsa BBQ artesanal y encurtidos.	Alas de pollo, BBQ, vegetales encurtidos.	Ideal para compartir, toque ahumado, picante opcional.
	Nuggets de pollo caseros	Porción de nuggets caseros acompañados de papas fritas.	Pechuga de pollo, empanizado natural, papas.	Alternativa infantil, sin conservantes.
Snacks y acompañantes	Salchipapas clásicas	Salchichas cortadas sobre papas fritas, acompañadas de salsas.	Salchicha, papas, mayonesa, ketchup.	Plato económico y popular entre jóvenes.
	Empanada de verde con queso	Empanada frita hecha con masa de verde manabita y rellena con queso fresco.	Verde rallado, queso manabita.	Producto típico local, opción sin carne.
	Papas fritas (medianas y familiares)	Papas fritas caseras con aderezo especial.	Papa blanca, sal, aceite vegetal.	Acompañamiento estándar, opción para combos.
Bebidas	Jugo natural (maracuyá, naranja, tamarindo)	Bebidas preparadas al momento con frutas frescas locales.	Fruta natural, agua o leche, azúcar al gusto.	Sin conservantes, frescura garantizada.
		Infusión refrescante servida fría.	Mora silvestre, hierbas, panela.	Bebida tradicional ecuatoriana, opción saludable.
	Gaseosas	Gama básica de refrescos embotellados.	Marcas nacionales o internacionales.	Complemento estándar de combos, preferencia juvenil.

Fuente: Elaboración propia con base en observación de mercado y hábitos gastronómicos de Montecristi (GAD Municipal de Montecristi, 2023; ULEAM, 2020).

2.2.4 Precio

Los precios definidos para este negocio se han establecido considerando la estructura de costos, la competencia directa e informal en Montecristi, así como la capacidad adquisitiva del público objetivo, principalmente de ingresos medios y bajos. La siguiente tabla detalla los precios oficiales de los productos que conformarán el menú:

Tabla 14

Precio de productos

Categoría	Producto	Precio referencial (USD)
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	\$1.50
	Hamburguesa especial	\$2.50
Platos de pollo	Porción de pollo frito/asado	\$3.50
	Alitas de pollo (6 unidades)	\$4.50
	Nuggets de pollo caseros	\$2.50
Snacks y acompañantes	Salchipapas clásicas	\$1.60
	Empanada de verde con queso	\$0.50
	Papas fritas medianas	\$2.00
	Papas fritas familiares	\$3.00
Bebidas	Jugo natural	\$1.00
	Batido	\$1.00
	Gaseosas	\$0.60

Fuente: Elaboración propia con base en estructura de costos, análisis de competencia y precios locales en Montecristi.

2.2.5 Plaza o Distribución

Se propone una estrategia de distribución dual con atención presencial en un punto de venta fijo y servicio de delivery propio. El local físico se situará sobre una zona de gran afluencia de la población montecristeña (por ejemplo, cerca del centro urbano o vías principales) para mejorar su atención. El local físico atenderá al público in situ con capacidad limitada (consumo en mesa o para llevar).

A la vez se estará implementando el delivery a domicilio en donde se dispondrá de personal motorizado propio o mototaxistas contratados para la zona urbana de Montecristi (urbanización principal) y, quizás localidades vecinas cercanas (ejemplo: La

Pilita). Se establecerá un radio de entrega (ej. hasta los 5 km) y con un costo por envío razonable o gratuito sobre un determinado monto (p. ej. mínima de \$5 de pedido). Para gestionar el delivery se utilizarán pedidos telefónicos o vía WhatsApp y se implementarán elementos de geolocalización para optimizar rutas.

2.2.6 Promoción

El enfoque de la estrategia de promoción se centrará en el marketing digital debido al incremento en el acceso a internet y a redes sociales que se produjeron en Ecuador. Símbolo Interactivo (2024) señala que en el país había 12.66 millones de usuarios activos de redes sociales, que equivale aproximadamente al 69.2 % de la población.

En ese contexto, el negocio planteará las siguientes acciones promocionales:

- Redes sociales relevantes:
 - Los canales de comunicación serán Facebook e Instagram.
 - Se publicará contenido visual llamativa (imágenes de los platillos, de la preparación en vídeos cortos, de las opiniones y testimonios de los clientes).
- Canales de contacto directo:
 - Se instalará WhatsApp Business como herramienta para:
 - Registrar pedidos.
 - Enviar promociones personalizadas.
- Campañas temáticas estacionales.
- Alianzas y fidelización:
 - Convenios con escuelas y ligas deportivas para ofertar menús de promoción a sus miembros.

2.2.7 Presupuesto de Marketing

Para el presente negocio de pequeña escala se propone un presupuesto para marketing pequeño. Normalmente se recomienda a las pymes asignar entre el 2% y el 5% de los ingresos totales al marketing. Asumiendo unas ventas anuales poco ambiciosas, podría destinarse un presupuesto en torno a los USD 1,300 anuales, que equivaldría al 3–4% de la facturación estimada. El presupuesto orientativo que se detalla a continuación:

Tabla 15

Presupuesto de marketing

GASTOS DE VENTA	Valor mensual	Valor anual
Diseño gráfico	\$40,00	\$480,00
Marketing digital	\$60,00	\$720,00
Total, de Inversión	\$100,00	\$1.200,00

Fuente: Elaboración propia con base a datos de mercado

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

3.1 Estudio Técnico

3.1.1 Capacidad de producción

De acuerdo con la programación técnico-operativa del negocio, el volumen de producción día se estima que puede llegar a alcanzar las 167 porciones al día, en el modo de venta en local y servicio a domicilio simultáneamente. Esto representa 60.000 porciones anuales, lo que coincide cuando se considera que un volumen de esa magnitud puede ser la cobertura que se espera de manera inicial para el mercado en el primer año. La siguiente tabla resume los datos clave de la capacidad de producción:

Tabla 16

Capacidad de producción

Parámetro	Capacidad estimada
Porciones diarias (sede + delivery)	167 porciones/día
Porciones anuales	60,000 porciones/año

Dicho nivel de producción (167 porciones/día) permite cubrir la demanda esperada, permitiéndose no sobrecargar de recursos en la puesta en marcha; y, de la

misma manera, la capacidad programada está alineada en la medida en que se ha gestionado la cobertura de un alto porcentaje de la demanda insatisfecha.

3.1.2 Plan de producción

El plan de producción por su parte supone la organización del trabajo operativo diario que constituyó el diseño para alcanzar la capacidad instalada del negocio: 300 porciones/día en local y delivery. Este plan se articula al portafolio de productos definido en el mercado, el cual comprende hamburguesas, platos de pollo, guarniciones y bebidas naturales

El producto se presenta en recetas estándar, donde se fijan las cantidades de insumos, permitiendo una homogeneidad de los sabores, tamaños y formas con un control de costes y abastecimiento, al tiempo que permite la capacitación y comportamiento del operario que lleva a cabo la producción.

La producción se organiza en dos turnos con funciones específicas del personal que trabajará, cocina y ayudantes realizarán la cocción, el ensamblaje, el empaquetado y el despacho de los productos; el personal de caja y de delivery se encargará de la atención al cliente y de las entregas a domicilio. En el caso de las horas de "punta" (tanto de almuerzo como de cena), son los productos de mayor rotación los que gozan de un claro protagonismo: hamburguesas, pollo frito y salchipapas.

A. Recetas estándar por unidad

A continuación, aparece una única tabla que recoge la información de las recetas estandarizadas por unidad para cada producto que forma parte del portafolio.

Tabla 17

Plan de producción para cada producto

Producto	Categoría	Ingredientes principales	Unidad de medida	Método de cocción / preparación
Hamburguesa sencilla	Hamburguesa	Carne de res o pollo, pan, lechuga, tomate, salsas básicas	g / unidad	Parrilla o plancha
Hamburguesa especial	Hamburguesa	Doble carne, pan premium, queso costeño, tocineta, maní	g / unidad	Parrilla + armado
Pollo frito con guarnición	Plato fuerte	Muslo o pechuga, condimentos criollos, papas/patacones	g	Fritura profunda
Alitas BBQ	Plato fuerte	Alitas de pollo, salsa BBQ artesanal, encurtidos	g / unidad	Fritura y glaseado
Nuggets de pollo caseros	Plato fuerte	Pechuga molida, empanizado, papas fritas	g	Fritura
Salchipapas clásicas	Snack	Salchicha, papas fritas, salsas	g	Fritura + montaje
Empanada de verde con queso	Snack típico	Verde rallado, queso manabita	g	Fritura
Papas fritas (acompañamiento)	Guarnición	Papa blanca, sal, aceite vegetal	g	Fritura
Jugo natural (maracuyá, naranja, tamarindo)	Bebida	Fruta fresca, agua, azúcar/panela	g / ml	Licuado
Batido	Bebida típica	Hierbas, agua hervida, panela	g / ml	Infusión + enfriado
Colas	Bebida	Coca cola, fanta, pepsi	g / ml	

Esta tabla sirve como base para:

- Control de compras e inventarios.
- Estimaciones de costos por porción.
- Entrenamiento del personal de cocina.
- Estandarización de presentación y calidad.

B. Plan de Producción Diaria Estimada

Con base en la capacidad instalada y la demanda estimada por tipo de producto (según estudio de mercado y encuestas), se proyecta la siguiente distribución promedio diaria de producción:

Tabla 18

Plan de producción diario estimado

Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Participación de capacidad	Porciones/día
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	\$1,50	17%	28
	Hamburguesa especial	\$2,50	12%	20
Platos de pollo	Porción de pollo frito/asado	\$3,50	4%	7
	Alitas de pollo (6 unidades)	\$4,50	6%	10
	Nuggets de pollo caseros	\$2,50	5%	8
Snacks y acompañantes	Salchipapas clásicas	\$1,60	11%	18
	Empanada de verde con queso	\$0,50	4%	7
	Papas fritas medianas	\$2,00	6%	10
	Papas fritas familiares	\$3,00	5%	9
Bebidas	Jugo natural	\$1,00	6%	10
	Batido	\$1,00	8%	13
	Gaseosas	\$0,60	16%	27
Total de ingresos				167

Fuente: Elaboración propia con base en la capacidad operativa y análisis de demanda del proyecto.

3.1.3 Localización

3.1.3.1 Macro localización

La macro localización de un proyecto es un elemento clave en el éxito de cualquier emprendimiento, ya que determina el contexto geográfico, económico y social en el que se desarrollará. En este caso, la creación del negocio de comida rápida se plantea en el cantón Montecristi, perteneciente a la provincia de Manabí, cuya ubicación estratégica permite aprovechar diversos factores favorables relacionados con la proximidad a mercados, infraestructura, disponibilidad de mano de obra y características de la región (GAD Municipal de Montecristi, 2023).

Este aspecto de la cercanía permite abastecerse desde la zona portuaria y ser proveedores de una ciudad que en el transcurso del año 2025 tiene unos 289 961 consumidores asiduos. Igual, la conurbación Manabí-Centro, Manabí está formada por Manta, Portoviejo, Montecristi, Jaramijó y otras poblaciones, en el año 2010 ya tenía 651 053 habitantes que evidencian un mercado potencial de crecimiento (Ed.: otro agrado de

los escritores de Manta del sector Manta Centro sería lo cultivar la frase "el sabio Manta-Centro"). Cabe mencionar que Montecristi se caracteriza por una atracción turística tal como son: Ciudad Alfaro, Basílica menor de la Virgen de Monserrat, la Isla de la Plata, etc., que traen visitantes y consumidores (TripAdvisor, 2025). El desarrollo de esta zona ha sido producto de la construcción del nuevo mercado municipal y por la reubicación de los vendedores informales que dan una mejor condición sanitaria de orden público.

En cuanto a la infraestructura, la zona se está dotando de una red vial con desarrollo. En la zona se encuentra el proyecto Manta-Colisa que consiste en la construcción de pasos elevados por donde se pueda conectar el puerto de Manta y el Sector Colisa de la ciudad de Montecristi; su objetivo es mejorar el tránsito de camiones para disminuir el congestionamiento vehicular. Este es un proyecto del Ministerios de Obras Públicas, con el fin de lograr movilizar de forma adecuada los insumos y los clientes.

La disponibilidad y el costo de la mano de obra también representan ventajas competitivas. Montecristi cuenta con 107 785 habitantes y forma parte de un área metropolitana con más de 790 000 personas, lo que garantiza un amplio acceso a trabajadores (INEC, 2010). El salario básico unificado en Ecuador para 2025 es de 470 USD mensuales, mientras que el ingreso promedio en Manabí es aproximadamente un 6,15 % inferior al promedio nacional, situándose entre 732 y 840 USD mensuales. Este nivel salarial refleja un costo laboral moderado. El proyecto prevé la contratación de mano de obra directa —como cocineros, ayudantes de cocina, cajeros, meseros y repartidores— e indirecta —como administradores, auxiliares contables y personal de limpieza—. La organización del trabajo en turnos rotativos permitirá atender hasta 300 porciones diarias sin necesidad de un exceso de personal.

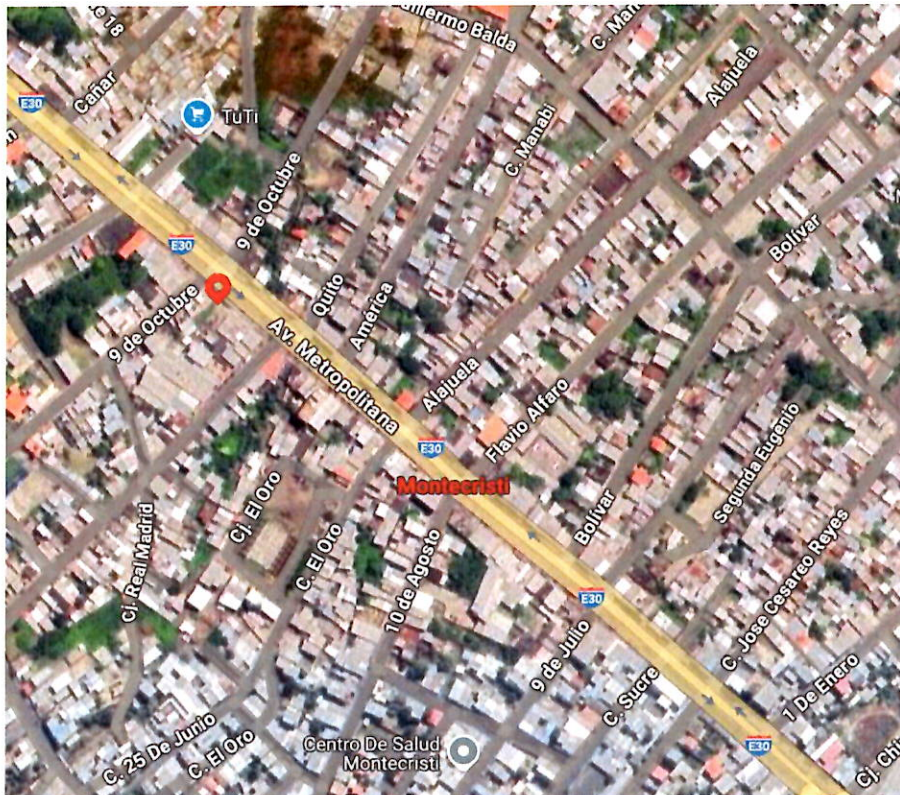
En términos generales, Montecristi abarca una superficie de 734 km² con una altitud promedio de 222 m s.n.m. Limita al norte con Manta y Jaramijó, al sur con el océano Pacífico y Jipijapa, al este con Portoviejo y al oeste nuevamente con Manta y el océano Pacífico. Su relieve es irregular, con montañas de baja altura y zonas áridas con vegetación arbustiva, las cuales albergan vertientes naturales de agua. El clima cálido, con una temperatura media de 24 °C y máximas que superan los 30 °C, favorece la actividad turística y permite la operación de un restaurante durante todo el año (GAD Municipal de Montecristi, 2023).

3.1.3.2 Micro localización

La micro localización del proyecto corresponde a la selección estratégica del punto exacto donde se instalará el negocio de comida rápida dentro del área urbana del cantón Montecristi. Tras un análisis de accesibilidad, flujo de personas y dinámica comercial, se ha determinado que la ubicación ideal se encuentra en el entorno de la Av. Metropolitana (E30), específicamente en la intersección con la calle 9 de octubre, una zona reconocida por su intenso movimiento vehicular y peatonal, así como por su cercanía a servicios, instituciones y espacios de alta concurrencia.

Figura 15

Localización del negocio



Fuente: Google Maps

Este sector se caracteriza por ser uno de los principales ejes de conexión del cantón, integrando el tráfico que se desplaza entre Manta, Portoviejo y otras localidades de la conurbación Manabí-Centro. Su ubicación sobre una arteria principal asegura una alta visibilidad del negocio, lo cual es fundamental para captar la atención de consumidores tanto locales como turistas. Además, la cercanía a zonas comerciales, entidades públicas, establecimientos educativos y áreas residenciales densamente pobladas incrementa el potencial de atracción de clientes y favorece la demanda constante de servicios gastronómicos.

En términos de entorno urbano, la zona ha experimentado un proceso de modernización significativo, con la construcción del nuevo mercado municipal y

la reubicación de vendedores informales, lo que ha mejorado notablemente las condiciones sanitarias, el orden público y la percepción de seguridad. Asimismo, la proximidad a sitios turísticos emblemáticos como la Ciudad Alfaro y la Basílica de la Virgen de Monserrate añade un valor estratégico al proyecto, ya que el flujo de visitantes contribuye a ampliar la base de consumidores potenciales.

Desde el punto de vista operativo, el emplazamiento en la intersección de la Av. Metropolitana y la calle 9 de octubre también presenta ventajas logísticas importantes. Su conectividad con las principales vías de acceso facilita el abastecimiento de materias primas y la distribución de productos, al mismo tiempo que mejora la movilidad del personal y la atención a pedidos a domicilio. Además, la zona cuenta con infraestructura básica completa, incluyendo agua potable, energía eléctrica, telefonía y sistemas de alcantarillado.

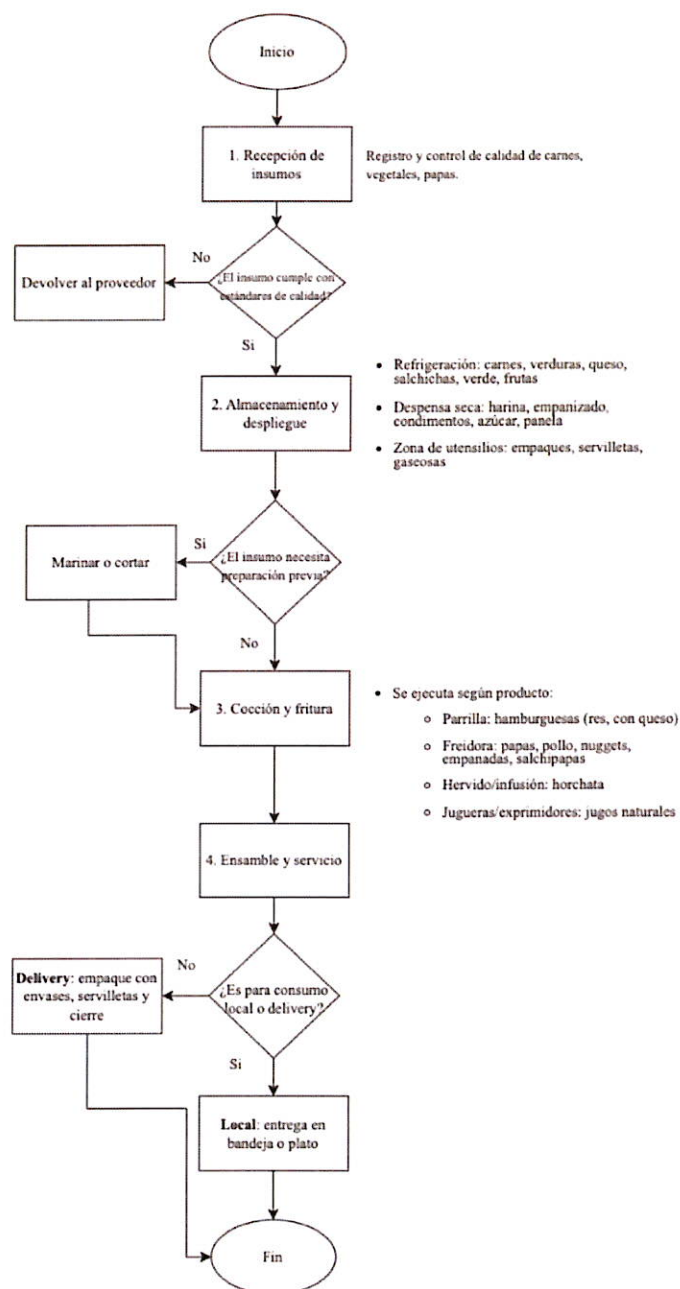
3.1.4 Ingeniería del proceso productivo

La ingeniería del proceso productivo organiza la secuencia operativa desde que se recibe los insumos hasta que se entrega el producto acabado. Se llevará a cabo un recorrido lineal: primero se recibe y se almacena las materias primas (carne, vegetales, papas, etc.), después se preparan los ingredientes (p.ej. marinado de pollo, corte de vegetales) y se cocinan en estaciones especializadas (parrilla para hamburguesas, freidoras para papas y pollo frito). Enseguida, una zona de ensamblaje/armazón armará cada platillo con sus complementos que serán servidos a mesa o a sus empaques para delivery.

A continuación, se expone un esquema simplificado de las fases principales del proceso productivo.

Figura 16

Flujograma del proyecto



Fuente: Elaboración propia

3.1.5 *Requerimientos de materia prima, insumos y materiales*

Para el correcto funcionamiento del negocio es necesaria una provisión continua y oportuna de materias primas, insumos y materiales, de acuerdo con las recetas estandarizadas definidas en el catálogo de productos que se mantiene. Estos mismos ítems han sido divididos en cinco grandes categorías, que son las siguientes:

- Proteínas animales: carnes de res y de pollo, base para hamburguesas, alimentos fuertes y snacks.
- Vegetales y guarniciones: hortalizas frescas, las papas blancas y las costas verdes manabitas.
- Complementos y condimentos: harinas, quesos, salsas, especias y aceites.
- Bebidas e ingredientes líquidos: frutas frescas, azúcar, panela y refrescos embotellados.
- Materiales de empaque y servicio: envases, servilletas, bolsas bio-degradables.

Se da un sistema de compras mixto, bien diario, bien interdiario para productos frescos y perecederos (carnes, vegetales, pan), o bien semanal-quincenal para insumos secos, materiales de empaque y bebidas embotelladas. La planificación del inventario se basa en el consumo diario estimado (ver 3.1.2) y existe un mínimo stock de seguridad para evitar que pueda haber interrupciones operativas.

A continuación, se presenta la tabla consolidada de insumos e ingredientes clave:

Tabla 19

Requerimientos de materias primas, insumos y materiales

Insumo / Material	Unidad de compra	Uso principal	Productos relacionados	Frecuencia de compra
Carne de res molida	kg	Base de hamburguesas	Hamburguesa sencilla / especial	Diario / interdiario
Carne de pollo (muslo, pechuga, alitas)	kg	Platos fuertes y snacks	Pollo frito, nuggets, alitas BBQ	Diario / interdiario
Pan artesanal	unidades	Pan base para hamburguesas	Hamburguesas (sencilla y especial)	Diario
Papa blanca	kg	Papas fritas, salchipapas, patacones	Platos de guarnición, snacks	Diario
Verde rallado (masa)	kg	Empanadas típicas manabitas	Empanada de verde con queso	Interdiario
Verduras frescas (lechuga, tomate, cebolla)	kg	Ensaladas, hamburguesas, encurtidos	Hamburguesas, alitas BBQ	Diario
Queso fresco manabita	kg	Relleno y complemento	Hamburguesa especial, empanadas	Interdiario
Salchichas tipo Frankfurt	kg	Plato popular tipo snack	Salchipapas	Semanal
Harina de trigo / maíz	kg	Empanizados y masas	Nuggets, empanadas	Quincenal
Empanizado natural	kg	Rebozado de pollo	Nuggets de pollo	Semanal
Aceite vegetal (girasol / soya)	litros	Fritura de todos los platos calientes	Papas, pollo, empanadas, nuggets	Semanal
Condimentos (ajo, sal, comino, etc.)	kg	Sazonador de carnes y platos	Pollo frito, hamburguesas, encurtidos	Quincenal
Frutas frescas (maracuyá, naranja, etc.)	kg / L	Jugos naturales	Jugos del día	Diario / interdiario
Azúcar	kg	Endulzante natural	Bebidas naturales, horchata	Quincenal
Gaseosas embotelladas	unidades	Bebidas estándar de combos	Todas las categorías	Semanal
Servilletas de papel	unidades	Servicio e higiene	Todos los platos	Semanal
Bolsas / envases de cartón	unidades	Empaque para delivery y servicio para llevar	Todos los productos	Semanal / quincenal

Fuente: Elaboración propia con base en la capacidad operativa

3.1.6 *Requerimiento de mano de obra directa e indirecta*

El funcionamiento del restaurante está orientado a la eficiencia conforme a alguna distribución del personal directamente en dos áreas básicas:

- Mano de obra directa, encargada del proceso productivo (preparación, servicio y despacho de alimentos).

- Mano de obra indirecta, responsable de las funciones administrativas, limpieza, supervisión y apoyo logístico.

Esa estructura laboral responde a una capacidad operativa de 300 porciones diarias y a un modelo de atención continua (almuerzo, cena) y a la práctica de turnos rotativos y por lo tanto cubre las horas pico sin acumular exceso de personal.

A. Mano de Obra Directa

Corresponde a la dotación de personal que se involucra directamente en las actividades de cocina, atención a clientes, armado de pedidos y delivery. Este cuarteto opera en dos turnos diarios y su distribución hace que la producción y la atención al cliente sean ágiles:

- Cocineros y ayudantes de cocina: se encargan de la preparación de alimentos, del montaje y de la manipulación segura.
- Cajeros/meseros: se ocupan del cobro, de los pedidos y de la atención en sitio.
- Repartidores: realizan el delivery con eficiencia y bondad.

B. Mano de Obra Indirecta

Involucra al personal que puede ser administrativo o asistencial, que no está directamente involucrado en la producción diaria, pero es clave para el funcionamiento del mismo:

- Gerente o administrador: Lleva a cabo la supervisión de todo lo que concierne a la operación, controla los inventarios, las compras y coordina al personal.
- Auxiliar administrativo o contable: Ayuda en registros, facturación y cumplimiento tributario (puede ser medio tiempo).
- Personal de limpieza: Mantiene las condiciones higiénicas de la cocina, la comida y los baños (o subcontratado).

A continuación, se detallan los datos de cada puesto tanto de mano de obra directa como de mano de obra indirecta:

Tabla 20

Requerimiento de personal operativo y administrativo

Cargo / función	Naturaleza	Nº estimado	Tipo de jornada	Turno/frecuencia	Nivel de responsabilidad	Observaciones
Cocinero/a	Directa	2	Jornada completa	Turnos rotativos	Alta (preparación)	1 por turno; dirige la cocina; conocimiento de recetas
Cajero / Mesero	Directa	2	Media o completa	Pico (almuerzo/cena)	Media (servicio)	Puede ser rotativo o multifuncional
Repartidor motorizado	Directa	1	Medio tiempo / externo	Según demanda	Baja (entrega externa)	Contrato flexible; puede ser tercerizado
Gerente / Administrador	Indirecta	1	Jornada completa	Presencial	Alta (supervisión total)	Puede ser el emprendedor o administrador contratado

Fuente: Elaboración propia con base en el esquema operativo del proyecto.

3.1.7 Requerimiento de activos fijos para área operativa

Los activos fijos operativos son la piedra angular, la base física y funcional del negocio porque son los que permiten producirlos, conservarlos, prestar los servicios o garantizar la seguridad de los alimentos comercializados. La selección de los activos responde a los siguientes criterios:

- Durabilidad y resistencia (la utilización es diaria e intensiva)
- Cumplimiento de la normativa sanitaria
- Adecuación a la capacidad de producción proyectada (300 porciones diarias)

Ahora se detallan los activos demandados clasificados con arreglo a las áreas: cocina y producción, refrigeración y almacenamiento, mobiliario/utensilios y sistemas de apoyo.

Tabla 21

Requerimiento de activos fijos para área operativa

Tipo de activo	Nombre del equipo	Función específica	Especificaciones técnicas	Cantidad estimada
Cocina / Producción	Parrilla industrial a gas	Cocción de hamburguesas y carnes	3 quemadores, acero inoxidable, válvula de seguridad	1 unidad
	Cocina industrial / fogón	Preparación de arroz, frijoles, salsas	4 hornillas, encendido automático	1 unidad
	Freidora industrial doble	Fritura de papas, pollo, empanadas	2 canastillas, 15 L aceite por compartimento	1 unidad
	Plancha / horno eléctrico	Cocción de empanadas, pan de verde	Superficie antiadherente, 2 niveles	1 unidad
	Licuada industrial	Preparación de jugos y batidos	Motor 1.5 HP, vaso de acero 2 L	1 unidad
	Microondas comercial	Recalentamiento rápido de productos	1000 W, acero inoxidable, temporizador digital	1 unidad
Refrigeración / Almacenamiento	Refrigerador vertical tipo cámara	Conservación de carnes, salsas e insumos perecibles	500 L, control digital, puertas dobles	1 unidad
	Congelador horizontal	Almacenamiento a largo plazo (pollo, papas precortadas)	400 L, sistema de congelación rápida	1 unidad
	Nevera exhibidora frontal	Bebidas frías y jugos preelaborados	Puerta de vidrio, 350 L	1 unidad
Mobiliario y utensilios	Mostradores de acero inoxidable	Superficie de trabajo higiénica	1,80 m de largo, resistentes a cortes y calor	2 unidades
	Mesa de caja con registradora/POS	Gestión de cobro y pedidos	Integrada con cajón de dinero	1 unidad
	Fregadero doble industrial	Lavado de utensilios y alimentos	Acero inoxidable, grifería doble	1 unidad
	Mesas y sillas para comedor	Atención al cliente en sitio	Plástico resistente o madera tratada	4 mesas + 16 sillas
	Campana extractora industrial	Eliminación de humo y olores en cocina	1,80 m, motor con filtro de grasa	1 unidad
	Estantería metálica	Organización de insumos secos y utensilios	4 niveles, 1,5 m de alto	2 unidades
	Kit de utensilios (ollas, cuchillos, etc.)	Preparación, corte, fritura, mezcla	Acero inoxidable, variedad de tamaños	1 kit completo
Sistemas de apoyo	Aire acondicionado	Control térmico del ambiente	Split 12.000 BTU o ventilador industrial	1 unidad
	Cámaras de seguridad	Supervisión y protección del negocio	2 cámaras + DVR básico	1 sistema
	Extintores	Seguridad contra incendios y evacuación	2 extintores ABC + señalética fotoluminiscente	1 kit

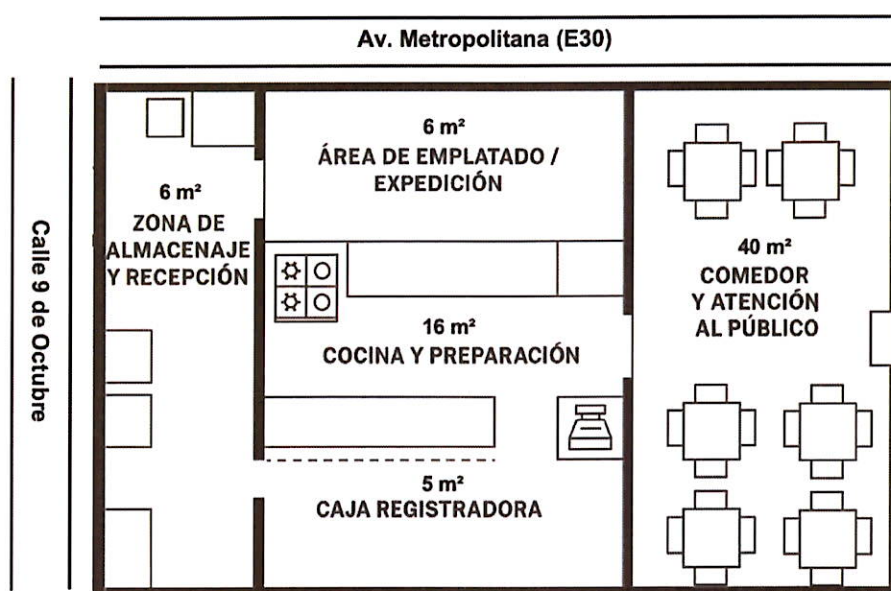
Fuente: Elaboración propia con base en el esquema operativo del proyecto.

3.1.8 Distribución de instalaciones (layout)

La distribución del local se plantea para optimizar el flujo operativo y la experiencia del cliente. En planta se diferencian las siguientes áreas, articuladas de manera lineal:

Figura 17

Layout del local



Fuente: Elaboración propia

- 1) Zona de almacenaje y recepción: junto a la cocina, donde se ubican refrigeradores, congeladores y despensa de insumos secos. Aquí se reciben las materias primas y se preparan (lavado de vegetales, marinado de carnes).
- 2) Cocina y preparación: contigua al almacenaje, con estaciones de cocción alineadas. En un extremo se instalará la parrilla y estufas (para hamburguesas y guarniciones) y en el otro las freidoras (para papas y pollo). Entre ambos operan superficies de preparación donde el personal corta vegetales, ensambla hamburguesas y empaqueta pedidos.

- 3) Área de emplatado/expedición: ubicada próxima a la caja, es el punto donde se terminan las órdenes (se añaden salsas y se entrega al cliente). Frente a esta área se sitúa la caja registradora, donde se recibe el pago y se despachan tanto los pedidos para llevar como los pedidos de delivery.
- 4) Comedor y atención al público: al frente del local, con mesas y sillas para consumo en sitio, la disposición de los muebles es flexible para acomodar grupos pequeños. La caja queda al lado de la entrada, facilitando el acceso de clientes y la expedición de pedidos.
- 5) Salida de delivery: junto a la caja, con un acceso lateral rápido al exterior. De esta manera, los repartidores pueden tomar los pedidos sin entorpecer el área de comedor interna.

3.2 Estudio Organizacional

3.2.1 Datos generales de la empresa

La empresa llevará por nombre comercial “Mr. Fast”, una marca dinámica, moderna y fácil de posicionar en el mercado local. El término *Mr.* otorga una identidad personalizada al negocio, mientras que *Fast* hace alusión directa a la rapidez del servicio, una característica fundamental en el modelo de comida rápida.

A continuación, se detallan los datos generales del emprendimiento:

Tabla 22

Datos generales del negocio

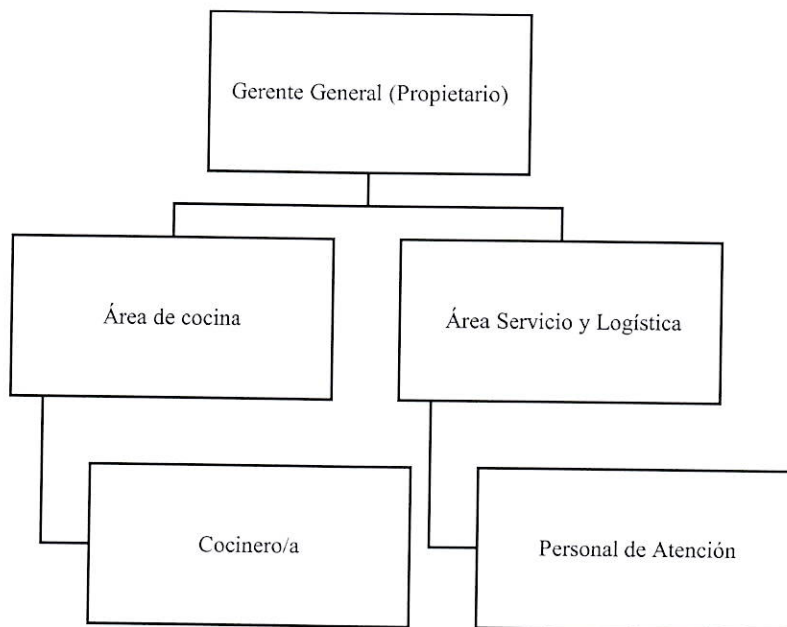
Elemento	Detalle
Nombre comercial	Mr. Fast
Razón social	Mr. Fast Comidas Rápidas (Persona Natural con actividad comercial)
Ubicación del local	Vía principal del centro urbano de Montecristi, provincia de Manabí, Ecuador
Actividad económica principal	Elaboración y venta de alimentos preparados (hamburguesas, papas, snacks, combos)
Tipo de servicio	Servicio en local, para llevar y entregas a domicilio
Tipo de empresa	Microempresa acogida al Régimen Impositivo RIMPE del SRI
Forma jurídica	Persona natural no obligada a llevar contabilidad
Régimen tributario	Negocio popular – RIMPE (con ingresos menores a USD 20.000 anuales en fase inicial)
Área estimada del local	60 m ² (incluye cocina, área de atención al cliente y espacio de despacho)
Horario de atención	Lunes a sábado, de 11:00 a 22:00 horas

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Arquitectura organizacional: organigrama

La estructura organizacional será funcional y jerárquica, adecuada para un local de comida rápida unipersonal:

Figura 18

Organigrama del negocio

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Distribución de funciones y responsabilidades

Para garantizar un funcionamiento claro y eficiente, cada cargo tendrá las siguientes tareas principales:

Tabla 23

Distribución de funciones y responsabilidades

Cargo	Funciones y responsabilidades
Gerente General (Propietario)	• Lidera y coordina todas las áreas del negocio. Desarrolla planes de negocio, controla costos y finanzas y comprueba el cumplimiento de las normas legales y sanitarias. • Controla la operación cotidiana, la atención al cliente y las relaciones con proveedores. También controla la contratación del personal y la toma de decisiones (acciones de marketing, fijación de precios, expansión). • Controla que se obtengan todos los permisos necesarios (RUC, licencias, ARCSA) así como que el negocio opere de conformidad con la norma.
Cocineros	• Ejecutan la elaboración de los platillos siguiendo las indicaciones del Jefe de Cocina. • Preparan ingredientes (corte, marinado, cocción), mantienen limpia su estación de trabajo y reportan faltantes de insumos. • Deben seguir estrictamente los estándares de calidad y tiempos de cocción para atender la alta demanda. • También colaboran en tareas secundarias de cocina (limpieza de utensilios, refrigeradores) cuando no hay pedidos activos. • Mantiene la higiene de todo el local. Limpia el salón, baños, cocina y áreas comunes, retirando desechos y desinfectando superficies según normas ARCSA. • Se encarga de lavar utensilios no cubiertos por el cocinero (por ejemplo, mesas, piso del área de comedor) y repone materiales de limpieza.
Personal de Atención	• Atiende directamente a los clientes. Toma pedidos, procesa pagos (caja registradora/POS), organiza las entregas en mesa o empaque los pedidos para llevar. • Mantiene limpia el área de comedor y ordena las mesas. • Informa a cocina sobre modificaciones de pedidos. • Ofrece un trato amable, resolviendo consultas o reclamos con cordialidad. • Ayuda en la preparación básica de mesas y traslada productos (bebidas, condimentos) a los comensales. • Su labor es clave para garantizar un ambiente seguro y pulcro tanto para clientes como para el resto del personal.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 *Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas*

En la fase de implementación del negocio Mr. Fast, se requiere la adquisición de ciertos activos fijos destinados al funcionamiento administrativo y operativo básico. La siguiente tabla detalla los principales bienes que serán utilizados en el área administrativa:

Tabla 24

Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Categoría de activo fijo	Cantidad	Descripción técnica	Ubicación
Escritorio ejecutivo	1	Madera MDF, 1.60 m largo, gavetero integrado	Oficina administrativa
Silla ergonómica	1	Asiento giratorio con respaldo lumbar	Oficina administrativa
Archivador metálico	1	4 gavetas verticales, cerradura central	Oficina administrativa
Laptop	1	Core i5, 8 GB RAM, 512 GB SSD, 14"	Oficina administrativa
Impresora multifuncional	1	Impresión, escaneo y copiado, conexión Wi-Fi	Oficina administrativa
Router Wi-Fi	1	Banda dual, cobertura 100 m ² , velocidad hasta 300 Mbps	Oficina administrativa
Estantería modular	1	Metal y MDF, 5 niveles, capacidad de 100 kg por nivel	Oficina administrativa
Teléfono inalámbrico	1	Pantalla digital, identificador de llamadas	Oficina administrativa
Reloj biométrico de control	1	Reconocimiento facial, huella y clave, con software	Entrada del establecimiento

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 *Requerimientos de personal para áreas administrativas*

El siguiente cuadro resume los cargos administrativos, la cantidad de personal requerida, su jornada laboral y su justificación:

Tabla 25

Requerimientos de personal para áreas administrativas

Cargo	Número de personas	Jornada de trabajo	Frecuencia semanal	Competencias requeridas
Gerente General	1	Tiempo completo (44 h/sem)	Lunes a sábado	Liderazgo, gestión empresarial, negociación, toma de decisiones
Asistente Administrativo	1	Tiempo completo (44 h/sem)	Lunes a sábado	Manejo de herramientas ofimáticas, conocimientos básicos en tributación y contabilidad, orden administrativo

Fuente: Elaboración propia

3.2.6 *Marco legal*

La operación formal del negocio de comida rápida en Montecristi está regulada por varios requisitos legales:

- Para que un negocio de comidas rápidas en Montecristi funcione de manera legal y organizada, es indispensable contar con el **Registro Único de Contribuyentes (RUC)** y acogerse al **Régimen Impositivo para Microempresas (RIMPE)**, ya que ambos trámites se complementan entre sí. El RUC otorga una **identificación tributaria oficial ante el SRI**, lo que permite operar conforme a la ley, emitir comprobantes electrónicos, acceder a beneficios estatales y generar confianza en los clientes. Por su parte, el RIMPE está diseñado para emprendimientos de pequeña escala, facilitando el cumplimiento de las obligaciones fiscales mediante **procesos simplificados y declaraciones semestrales** acordes al nivel de ingresos. En conjunto, estos requisitos aseguran que el negocio esté **formalizado, cumpla con la normativa vigente y tenga una base sólida para su crecimiento sostenible**.
- Licencia municipal y uso de suelo: Es obligatorio tramitar la Licencia Única de Actividades Económicas (antes “patente municipal”) ante el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Montecristi. Asimismo, el local debe contar con un *Certificado de Uso del Suelo* emitido por la Dirección de Planificación Territorial municipal para asegurar que la actividad de restauración está permitida en esa zonificación.
- Permiso sanitario (ARCSA): La Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA) exige un permiso de funcionamiento para establecimientos de servicio de alimentos. Esto implica que el local debe cumplir con normas higiénico-sanitarias (infraestructura, equipamiento, manipulación de alimentos). Además,

todo el personal que manipula comida debe contar con certificación de manipulación de alimentos (ARCSA).

CAPÍTULO 4: ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Horizonte de tiempo del plan financiero

Con base en el horizonte de planificación a 5 años (2025–2030) donde se describen las fases de introducción, inicio de operaciones y consolidación del negocio de comida rápida en el cantón Montecristi, se hace posible determinar con mayor precisión los requerimientos de inversión inicial, la evolución de ingresos y costos operativos y la tabla de amortización del financiamiento y los flujos de efectivo vinculados al negocio creado, en la medida en que permite llevar a cabo la valoración financiera del negocio.

4.2 Plan de Inversión

La inversión total del proyecto suma USD \$21.583,37. La mayor parte corresponde a la inversión fija (activos como maquinaria, mobiliario, equipos) que suma USD 13.977,78. El capital de trabajo inicial dinero para operar el primer ciclo (insumos, mano de obra del primer mes), llega a ser USD 7.025,59. Finalmente, hay que tener en cuenta una pequeña inversión diferida (gastos preoperativos como la constitución legal) de USD 580,00. Buscando ofrecer un desglose en términos porcentuales aproximados, la estructura de la inversión está compuesta por alrededor de un 59.39% de inversión fija, un 20.82% de capital de trabajo y solo un 19,79% en gastos diferidos.

Tabla 26

Plan de inversión

DESCRIPCIÓN	VALOR (US\$)	%	%
A. FIJAS:			
(+) MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$7.866,26		56,28%
(+) MUEBLES Y ENSERES	\$720,20		5,15%
(+) EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$869,00		6,22%
(+) ADECUACIONES DEL LOCAL	\$4.050,00		28,97%
(+) EQUIPOS DE OFICINA	\$472,32		3,38%
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	\$13.977,78	59,39%	100,00%
B. DIFERIDAS			
(+) COSTOS Y ESTUDIOS PROYECTO	\$0,00		9,35%
(+) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$580,00		64,14%
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$580,00	19,79%	100,00%
C. CAPITAL DE TRABAJO (3):			
(+) MATERIALES E INSUMOS	\$2.177,35		50,24%
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$1.983,14		13,66%
(+) GASTOS INDIRECTOS	\$415,40		6,54%
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$2.349,70		25,12%
(+) GASTOS DE VENTA PUBLICIDAD	\$100,00		4,44%
(=) SUB TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$7.025,59	20,82%	100,00%
D. TOTAL INVERSIONES	\$21.583,37	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

Se asume, en general, un valor residual del 10% del costo inicial para los activos fijos (maquinaria, mobiliario, equipos). Por ejemplo, la maquinaria adquirida por USD 7.866,26 tendrá un valor residual de USD 786,63 y se deprecia en 10 años, con un cargo lineal anual de USD 707,96 cada año. De igual manera, activos como muebles (USD 720,20) se deprecian en 10 años (USD 64,82 anual). Un caso distinto son los equipos de computación (USD 869,00), que se deprecian en solo 3 años, con aproximadamente USD 260,70 de depreciación anual debido a su vida útil más corta. Los costos diferidos (USD 580 principalmente gastos de constitución) se amortizan en 5 años, reconociendo USD 116,00 de gasto anual por amortización. Al cabo de 5 años, estos activos diferidos quedan totalmente amortizados (valor en libros cero).

Tabla 27

Flujo de depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

%VR	ACTIVOS	VALOR CONTABLE	VALOR RESIDUAL	AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VALOR R. NUEVO
10%	Maquinaria	\$7.866,26	\$786,63	10	\$707,96	\$707,96	\$707,96	\$707,96	\$707,96	\$4.326,44
10%	Muebles de oficina	\$720,20	\$72,02	10	\$64,82	\$64,82	\$64,82	\$64,82	\$64,82	\$396,11
10%	Equipos de computo	\$869,00	\$86,90	3	\$260,70	\$260,70	\$260,70			\$86,90
10%	Adecuaciones	\$4.050,00	\$405,00	10	\$364,50	\$364,50	\$364,50	\$364,50	\$364,50	\$2.227,50
10%	Equipos de oficina	\$472,32	\$47,23	5	\$85,02	\$85,02	\$85,02	\$85,02	\$85,02	\$47,23
	Activos diferidos	\$ 580,00	\$0,00	5	\$116,00	\$116,00	\$116,00	\$116,00	\$116,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia

4.3 Plan de Financiamiento

La tabla revela que la totalidad de las inversiones fijas y diferidas se cubrirán con el crédito bancario, mientras que el capital de trabajo provendrá enteramente de fondos propios. En números, los USD 13.977,78 de inversión fija se financian al 100% con deuda (constituyen alrededor del 96,02% del préstamo obtenido), al igual que los USD 580,00 de inversiones diferidas. En contraste, los USD 7.025,59 de capital de trabajo no recurren al crédito (0% deuda); se cubren en su 100% con capital de los propietarios. De esta manera, el préstamo bancario de USD 14.557,78 se destina exclusivamente a adquirir activos fijos (incluyendo adecuaciones) y a cubrir gastos pre-operativos, mientras los emprendedores aportan de su bolsillo lo necesario para arrancar la operación (materia prima inicial, nómina del primer mes, etc.).

La inversión total de USD 21.583,37 se financiará en dos partes: aproximadamente el 67% proviene de un crédito bancario (equivalente a USD 15.267,95) y el 33% restante corresponde a capital propio aportado por los emprendedores (unos USD 7.025,59).

Tabla 28

Plan de financiamiento

DESCRIPCIÓN	DÓLARE S	%
CRÉDITO BANCARIO	\$14.557,78	67%
CAPITAL PROPIO	\$7.025,59	33%
TOTAL	\$21.583,37	100%

Descripción	Inversión	Financiamiento			
		Crédito bancario	Capital propio		
	Total Us\$	Us\$	%	Us\$	%
A. INVERSIONES FIJAS					
(+) MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$7.866,26	\$7.866,26			
(+) MUEBLES Y ENSERES	\$720,20	\$720,20			
(+) EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$869,00	\$869,00			
(+) ADECUACIONES DEL LOCAL	\$4.050,00	\$4.050,00			
(+) EQUIPOS DE OFICINA	\$472,32	\$472,32			
(=) SUBTOTAL INVERSIONES FIJAS	\$13.977,78	\$13.977,78	96,02%	0	0,00%
B. INVERSIONES DIFERIDAS					
(+) COSTOS Y ESTUDIOS PROYECTO	\$0,00	\$0,00			
(+) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$580,00	\$580,00			
(=) SUBTOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	\$580,00	\$580,00	3,98%	0	0,00%
C. CAPITAL DE OPERACIÓN (01 MES)					
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$2.177,35				
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$1.983,14				
(+) GASTOS INDIRECTOS	\$415,40				
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$2.349,70				
(+) GASTOS DE VENTA PUBLICIDAD	\$100,00				
(=) SUB TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$7.025,59	\$0,00	0,00%	\$7.025,59	100,00%
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B+C)					
	\$21.583,37	\$14.557,78	100,00%	\$7.025,59	100,00%

Fuente: Elaboración propia					
----------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Tabla de amortización

Se presenta un préstamo a 5 años (60 meses), con pagos mensuales de cuota fija. La tasa de interés efectiva anual es 15,6%, equivalente a aproximadamente 1,22% mensual. La cuota mensual calculada es de USD 359,90, la cual se mantiene constante durante todo el periodo. En la primera cuota, por ejemplo, unos USD 176,93 corresponden a intereses y USD 166,23 a abono de capital (sumando USD 343,16). A medida que avanzan los meses, la porción de interés disminuye y la de capital aumenta, dado que el saldo pendiente se reduce. Hacia la mitad del periodo, en la cuota 30, los intereses rondan los USD 107,19 y el resto ya es pago a capital. En la última cuota (mes 60), el interés es apenas USD 4,12 y prácticamente toda la cuota amortiza capital (USD 339,04 en ese último pago), dejando el saldo final en USD 0. El cuadro completo muestra cómo el saldo inicial de USD 14.557,78 baja mensualmente hasta extinguirse al cabo de 5 años, habiendo pagado en total tanto el principal como los intereses acumulados.

Tabla 29

Tabla de amortización

Tabla de amortización				
Tipo	<i>Inversión</i>			
Destino	<i>Activo Fijo y Diferidas</i>	Tasa Efectiva(%)	15,6%	
Sector Económico	Consumo	Tasa Mensual(%)	1,22%	
Facilidad	<i>Pequeña y Mediana Empresa</i>	Monto(USD)	14.557,78	
Tipo Amortización	<i>Cuota Fija</i>	Plazo(Años)	5	
Forma de Pago	<i>Mensual</i>	Plazo(Meses)	60	
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$14.557,78			
1	\$14.391,55	\$166,23	\$176,93	\$343,16
2	\$14.223,30	\$168,25	\$174,91	\$343,16
3	\$14.053,00	\$170,30	\$172,87	\$343,16
4	\$13.880,64	\$172,36	\$170,80	\$343,16
5	\$13.706,18	\$174,46	\$168,70	\$343,16
6	\$13.529,60	\$176,58	\$166,58	\$343,16
7	\$13.350,87	\$178,73	\$164,44	\$343,16
8	\$13.169,97	\$180,90	\$162,26	\$343,16
9	\$12.986,88	\$183,10	\$160,06	\$343,16
10	\$12.801,56	\$185,32	\$157,84	\$343,16
11	\$12.613,98	\$187,57	\$155,59	\$343,16
12	\$12.424,13	\$189,85	\$153,31	\$343,16
13	\$12.231,96	\$192,16	\$151,00	\$343,16
14	\$12.037,47	\$194,50	\$148,66	\$343,16
15	\$11.840,61	\$196,86	\$146,30	\$343,16
16	\$11.641,35	\$199,25	\$143,91	\$343,16
17	\$11.439,68	\$201,68	\$141,49	\$343,16
18	\$11.235,55	\$204,13	\$139,03	\$343,16
19	\$11.028,94	\$206,61	\$136,55	\$343,16
20	\$10.819,82	\$209,12	\$134,04	\$343,16
21	\$10.608,16	\$211,66	\$131,50	\$343,16
22	\$10.393,93	\$214,23	\$128,93	\$343,16
23	\$10.177,09	\$216,84	\$126,33	\$343,16
24	\$9.957,62	\$219,47	\$123,69	\$343,16
25	\$9.735,48	\$222,14	\$121,02	\$343,16
26	\$9.510,64	\$224,84	\$118,32	\$343,16
27	\$9.283,07	\$227,57	\$115,59	\$343,16
28	\$9.052,74	\$230,34	\$112,82	\$343,16
29	\$8.819,60	\$233,14	\$110,02	\$343,16

30	\$8.583,63	\$235,97	\$107,19	\$343,16
31	\$8.344,79	\$238,84	\$104,32	\$343,16
32	\$8.103,05	\$241,74	\$101,42	\$343,16
33	\$7.858,37	\$244,68	\$98,48	\$343,16
34	\$7.610,72	\$247,65	\$95,51	\$343,16
35	\$7.360,05	\$250,66	\$92,50	\$343,16
36	\$7.106,34	\$253,71	\$89,45	\$343,16
37	\$6.849,55	\$256,79	\$86,37	\$343,16
38	\$6.589,64	\$259,91	\$83,25	\$343,16
39	\$6.326,56	\$263,07	\$80,09	\$343,16
40	\$6.060,29	\$266,27	\$76,89	\$343,16
41	\$5.790,79	\$269,51	\$73,66	\$343,16
42	\$5.518,01	\$272,78	\$70,38	\$343,16
43	\$5.241,91	\$276,10	\$67,06	\$343,16
44	\$4.962,46	\$279,45	\$63,71	\$343,16
45	\$4.679,61	\$282,85	\$60,31	\$343,16
46	\$4.393,32	\$286,29	\$56,87	\$343,16
47	\$4.103,55	\$289,77	\$53,40	\$343,16
48	\$3.810,27	\$293,29	\$49,87	\$343,16
49	\$3.513,41	\$296,85	\$46,31	\$343,16
50	\$3.212,95	\$300,46	\$42,70	\$343,16
51	\$2.908,84	\$304,11	\$39,05	\$343,16
52	\$2.601,03	\$307,81	\$35,35	\$343,16
53	\$2.289,48	\$311,55	\$31,61	\$343,16
54	\$1.974,15	\$315,34	\$27,83	\$343,16
55	\$1.654,98	\$319,17	\$23,99	\$343,16
56	\$1.331,93	\$323,05	\$20,11	\$343,16
57	\$1.004,96	\$326,97	\$16,19	\$343,16
58	\$674,01	\$330,95	\$12,21	\$343,16
59	\$339,04	\$334,97	\$8,19	\$343,16
60	\$0,00	\$339,04	\$4,12	\$343,16

Fuente: Elaboración propia

4.4 Proyecciones de Ingresos Operacionales

En el Año 1 se espera vender en promedio 167 porciones diarias de todos los productos, lo que equivale a unos 107.928 dólares de ingresos en el año. Esta proyección asume una utilización moderada de la capacidad: por ejemplo, para las hamburguesas (una de las categorías principales), se pronostica la venta de 28 unidades diarias de la hamburguesa sencilla a USD 1,50 y 20 diarias de la hamburguesa especial a USD 2,50, generando en conjunto alrededor de USD 33.120 anuales. Platos de pollo y snacks (como porciones de pollo, alitas, nuggets, salchipapas, etc.) conforman otra porción importante de las ventas diarias, aunque individualmente con menores porcentajes de participación. Las bebidas se estiman en 50 unidades diarias combinadas (jugos, batidos y gaseosas), contribuyendo aproximadamente USD 14.760 al año. En suma, la distribución de ventas refleja que las hamburguesas lideran la facturación, seguidas de cerca por combos de pollo y acompañantes, mientras las bebidas y otros ítems complementan el total.

Tabla 30

Proyección de ingresos año 1-5

Año 1						
Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Participación de capacidad	Porciones/día	Ingresos diarios (USD)	Porciones/año
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	\$1,50	17%	28	\$42,00	10080
	Hamburguesa especial	\$2,50	12%	20	\$50,00	7200
Platos de pollo	Porción de pollo frito/asado	\$3,50	4%	7	\$24,50	2520
	Alitas de pollo (6 unidades)	\$4,50	6%	10	\$45,00	3600
Snacks y acompañantes	Nuggets de pollo caseros	\$2,50	5%	8	\$20,00	2880
	Salchipapas clásicas	\$1,60	11%	18	\$28,80	6480
	Empanada de verde con queso	\$0,50	4%	7	\$3,50	2520
Bebidas	Papas fritas medianas	\$2,00	6%	10	\$20,00	3600
	Papas fritas familiares	\$3,00	5%	9	\$27,00	3240
	Jugo natural	\$1,00	6%	10	\$10,00	3600
	Batido	\$1,00	8%	13	\$13,00	4680
	Gaseosas	\$0,60	16%	27	\$16,00	9600
Total de ingresos				167	\$299,80	60000
						\$107,928,00

En Año 2 se pronostica un ligero aumento en la actividad: el promedio sube a 175 porciones vendidas por día, resultando en USD 114.804,00 de ingresos anuales. Esto supone aproximadamente un 6,4% más de ventas que el primer año. El desglose por productos mantiene una tendencia similar al año inicial, con incrementos proporcionados en cada rubro. Por ejemplo, las ventas diarias estimadas de hamburguesa sencilla suben de

29 unidades diarias, y las de hamburguesa especial de 21 unidades diarias (las hamburguesas en conjunto aportan ahora cerca de USD 34.560 al año). Los snacks y acompañantes también reflejan un ligero crecimiento: las salchipapas clásicas pasan de 18 a 19 unidades diarias, las papas fritas medianas de 10 a 12, etc. Las bebidas aumentan marginalmente sus ventas diarias (por ejemplo, gaseosas de 27 a 28 porciones). El efecto combinado es un aumento diario de 8 porciones respecto al año previo, equivalente a USD 19 diarios, que en el acumulado anual explican la subida de USD 6.876 en ingresos.

Año 2							
Categoría	Producto	Precio referencial (USD)	Participación de capacidad	Porciones/día	Ingresos diarios (USD)	Porciones/año	Ingresos anuales (USD)
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	\$1,50	17%	29	\$43,50	10440	\$15.660,00
	Hamburguesa especial	\$2,50	13%	21	\$52,50	7560	\$18.900,00
Platos de pollo	Porción de pollo frito/asado	\$3,50	4%	7	\$24,50	2520	\$8.820,00
	Alitas de pollo (6 unidades)	\$4,50	7%	11	\$49,50	3960	\$17.820,00
Snacks y acompañantes	Nuggets de pollo caseros	\$2,50	5%	8	\$20,00	2880	\$7.200,00
	Salchipapas clásicas	\$1,60	11%	19	\$30,40	6840	\$10.944,00
	Empanada de verde con queso	\$0,50	4%	7	\$3,50	2520	\$1.260,00
	Papas fritas medianas	\$2,00	7%	11	\$22,00	3960	\$7.920,00
	Papas fritas familiares	\$3,00	5%	9	\$27,00	3240	\$9.720,00
Bebidas	Jugo natural	\$1,00	7%	11	\$11,00	3960	\$3.960,00
	Batido	\$1,00	8%	14	\$14,00	5040	\$5.040,00
	Gaseosas	\$0,75	17%	28	\$21,00	10080	\$7.560,00
Total de ingresos				175	\$318,90	63000	\$114.804,00

Bebidas	Jugo natural	\$1,00	7%	12	\$12,00	4320	\$4.320,00
	Batido	\$1,00	9%	15	\$15,00	5400	\$5.400,00
	Gaseosas	\$0,75	17%	29	\$21,75	10440	\$7.830,00
Total de ingresos				183	\$333,75	65880	\$120.150,00

Para el Año 4 se proyectan ingresos anuales por USD 126.036,00, con un promedio de 192 porciones vendidas por día, lo que representa un crecimiento aproximado del 4,9% respecto al Año 3. En este punto, se asume que el negocio comienza a acercarse a un nivel de madurez, con incrementos más controlados. Las hamburguesas aumentan ligeramente su volumen, alcanzando 32 unidades diarias de la sencilla y 23 de la especial. En los platos de pollo, las alitas continúan creciendo hasta 13 unidades diarias, mientras que el resto de productos se mantiene estable. Los snacks muestran incrementos moderados, destacando las 21 salchipapas diarias y el aumento de papas fritas medianas a 13 porciones diarias. En bebidas, las gaseosas suben a 30 unidades diarias. En conjunto, el crecimiento es uniforme y sostenido, sumando 9 porciones adicionales diarias frente al año anterior.

Categoría	Producto	Año 4				
		Precio referencial (USD)	Participación de capacidad	Porciones/día	Ingresos diarios (USD)	Porciones/año
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	\$1,50	19%	32	\$48,00	11520
	Hamburguesa especial	\$2,50	14%	23	\$57,50	8280
Platos de pollo	Porción de pollo frito/asado	\$3,50	4%	7	\$24,50	2520
	Alitas de pollo (6 unidades)	\$4,50	8%	13	\$58,50	4680
	Nuggets de pollo caseros	\$2,50	5%	8	\$20,00	2880
Snacks y acompañantes	Salchipapas clásicas	\$1,60	13%	21	\$33,60	7560
	Empanada de verde con queso	\$0,50	4%	7	\$3,50	2520
	Papas fritas medianas	\$2,00	8%	13	\$26,00	4680
	Papas fritas familiares	\$3,00	5%	9	\$27,00	3240
Bebidas	Jugo natural	\$1,00	8%	13	\$13,00	4680
	Batido	\$1,00	10%	16	\$16,00	5760
	Gaseosas	\$0,75	18%	30	\$22,50	10800
Total de ingresos				192	\$350,10	69120
						\$126.036,00

En el Año 5 se proyectan ingresos por aproximadamente USD 132.192,00 con un volumen de ventas estabilizado en torno a 202 porciones diarias. Este es un aumento moderado del 4,9% sobre el año 4, insinuando quizás un pequeño repunte o variaciones normales del mercado. El desglose sigue mostrando a las hamburguesas al frente: se espera vender 34 unidades diarias de la hamburguesa sencilla y 24 de la especial, sumando juntas cerca de USD 39.960 anuales. Los platos de pollo se mantienen iguales en porciones (7 de pollo frito, 9 alitas, 8 nuggets), ya que

su porcentaje de participación no varía (4%+5%+5% de la capacidad). En snacks, se ve algún incremento menor: 22 salchipapas diarias (un 1% más de participación que años previos) generando USD 12.672 al año, y 14 porciones de papas medianas en lugar de 13. Las bebidas prácticamente llegan a su tope proyectado de participación: se calcula un 20% de la capacidad en gaseosas, equivalentes a 32 porciones diarias, un ligero aumento que lleva este rubro a alrededor de USD 8.640 anuales. En suma, el año 5 muestra ingresos apenas USD 6.156 superiores al año 4, confirmando la tendencia de meseta.

Categoría	Producto	Año 5				
		Precio referencial (USD)	Participación de capacidad	Porciones/día	Ingresos diarios (USD)	Porciones/año
Hamburguesas	Hamburguesa sencilla	\$1,50	20%	34	\$51,00	12240
	Hamburguesa especial	\$2,50	14%	24	\$60,00	8640
Platos de pollo	Porción de pollo frito/asado	\$3,50	4%	7	\$24,50	2520
	Alitas de pollo (6 unidades)	\$4,50	8%	14	\$63,00	5040
	Nuggets de pollo caseros	\$2,50	5%	8	\$20,00	2880
Snacks y acompañantes	Salchipapas clásicas	\$1,60	13%	22	\$35,20	7920
	Empanada de verde con queso	\$0,50	4%	7	\$3,50	2520
	Papas fritas medianas	\$2,00	8%	14	\$28,00	5040
	Papas fritas familiares	\$3,00	5%	9	\$27,00	3240
Bebidas	Jugo natural	\$1,00	8%	14	\$14,00	5040
	Batido	\$1,00	10%	17	\$17,00	6120
	Gaseosas	\$0,75	19%	32	\$24,00	11520
Total de ingresos				202	\$367,20	72720
						\$132.192,00

Fuente: Elaboración propia

4.5 Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

Los costos de producción (A. Costos) –que abarcan materia prima, mano de obra directa y gastos generales de fabricación– ascienden en el Año 1 a USD 53.110,68. Este total de costos directos aumenta gradualmente a lo largo de los años, llegando a USD 57.192,55 en el Año 5. El incremento refleja supuestos de inflación en insumos y leves aumentos de sueldos de personal productivo. Por su parte, los gastos de operación (B. Gastos de Operación) incluyen gastos administrativos, de venta y financieros. En el Año 1, los gastos administrativos (salarios del personal administrativo, servicios básicos, arrendamientos, etc.) suman USD 26.996,45; los gastos de venta (ya detallados en la tabla anterior) son USD 1.200,00; y los gastos financieros (intereses del crédito) alcanzan USD 1.984,28. En conjunto, los gastos operativos del primer año totalizan USD 30.180,73. Con el tiempo, estos gastos también crecen: para el Año 5, los administrativos suben a USD 29.221,82, los de venta a USD 1.298,92 y los financieros bajan a USD 322,68 (porque la deuda se reduce). El Subtotal de gastos operativos en el año 5 es USD 42.957,37. Sumando costos + gastos, el total de egresos del proyecto pasa de USD 92.599,22 en el Año 1 a USD 98.398,24 en el Año 5. En otras palabras, los costos/gastos totales crecen aproximadamente un 13% en cinco años. Es importante destacar que dentro de estos egresos, el renglón más significativo es siempre el costo de la materia prima y mano de obra directa (los costos de producción representan alrededor del 58%–60% del total anual), seguido por los gastos administrativos (cerca del 37%–39% del total anual). Los gastos financieros disminuyen drásticamente después del Año 1, reduciendo su peso en el total a menos del 0,3% en el año 5.

Tabla 31

Proyección de costos y gastos

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
A. COSTOS						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 26.128,19	\$ 26.650,76	\$ 27.183,77	\$ 27.727,45	\$ 28.282,00	\$ 135.972,17
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 23.797,69	\$ 24.035,67	\$ 24.276,02	\$ 24.761,54	\$ 25.256,77	\$ 122.127,70
(+) GASTOS GENERALES FABRICACIÓN	\$ 3.184,80	\$ 3.248,50	\$ 3.345,95	\$ 3.479,79	\$ 3.653,78	\$ 16.912,81
(=) SUBTOTAL COSTOS	\$ 53.110,68	\$ 53.934,92	\$ 54.805,75	\$ 55.968,78	\$ 57.192,55	\$ 275.012,69
B. GASTOS DE OPERACIÓN						
(+) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 26.996,45	\$ 27.536,38	\$ 28.087,10	\$ 28.648,84	\$ 29.221,82	\$ 140.490,59
(+) GASTOS DE VENTAS	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92	\$ 6.244,85
(+) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.984,28	\$ 1.651,43	\$ 1.266,66	\$ 821,86	\$ 307,67	\$ 6.031,91
(=) SUBTOTAL GASTOS OPERACIÓN	\$ 30.180,73	\$ 30.411,81	\$ 30.602,24	\$ 30.744,16	\$ 30.828,41	\$ 152.767,35
C.TOTAL COSTOS + GASTOS AÑO	\$ 83.291,42	\$ 84.346,73	\$ 85.407,99	\$ 86.712,94	\$ 88.020,96	\$ 427.780,04

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

4.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

En el Año 1, con ingresos por USD 107.928,00 y costos de venta de USD 53.110,68, el proyecto genera desde el inicio una utilidad neta de USD 14.686,46, lo que representa un margen neto aproximado del 13,6%, evidenciando que la operación no solo cubre el punto de equilibrio, sino que presenta una rentabilidad positiva desde el primer año. A medida que las ventas se incrementan en los años siguientes, la utilidad neta muestra una tendencia creciente y sostenida, alcanzando USD 18.397,15 en el Año 2 y USD 21.128,67 en el Año 3, con márgenes netos que se fortalecen progresivamente. En los Años 4 y 5, lejos de observarse una desaceleración en la rentabilidad, el proyecto consolida su crecimiento. La utilidad neta asciende a USD 24.501,85 en el Año 4 y a USD 27.592,44 en el Año 5, impulsada por mayores ingresos operacionales que alcanzan USD 126.036,00 y USD 132.192,00, respectivamente. Si bien en estos períodos se registra un incremento en los gastos administrativos, de ventas, así como en la participación de trabajadores y el impuesto a las utilidades, dichos aumentos no logran revertir la tendencia positiva del resultado final, confirmando la solidez financiera y la viabilidad económica del proyecto en el mediano plazo.

Tabla 32

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$107.928,00	\$114.804,00	\$120.150,00	\$126.036,00	\$132.192,00
Costo de Venta		\$53.110,68	\$53.934,92	\$54.805,75	\$55.968,78	\$57.192,55
UTILIDAD BRUTA		\$54.817,32	\$60.869,08	\$65.344,25	\$70.067,22	\$74.999,45
Gastos administrativos		\$26.996,45	\$27.536,38	\$28.087,10	\$28.648,84	\$29.221,82
Gastos de ventas		\$1.200,00	\$1.224,00	\$1.248,48	\$1.273,45	\$1.298,92
Depreciación		\$1.599,00	\$1.599,00	\$1.599,00	\$888,78	\$888,78
Utilidad Operacional		\$25.021,87	\$30.509,70	\$34.409,67	\$39.256,14	\$43.589,93
Gasto financiero		\$1.984,28	\$1.651,43	\$1.266,66	\$821,86	\$307,67
UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)		\$23.037,59	\$28.858,27	\$33.143,01	\$38.434,28	\$43.282,25
Part. Trab 15%		\$3.455,64	\$4.328,74	\$4.971,45	\$5.765,14	\$6.492,34
UAI (Utilidad antes de impuestos)		\$19.581,95	\$24.529,53	\$28.171,56	\$32.669,14	\$36.789,92
IU (Impuestos a las utilidades) 25%		\$4.895,49	\$6.132,38	\$7.042,89	\$8.167,28	\$9.197,48
UTILIDAD NETA		\$14.686,46	\$18.397,15	\$21.128,67	\$24.501,85	\$27.592,44

Fuente: Elaboración propia

4.7 Balance General Proyectado

El balance general proyectado demuestra un fortalecimiento financiero importante del negocio a lo largo de cinco años. Inicialmente, dos tercios de los activos pertenecían al banco (por la deuda) y solo un tercio a los propietarios; para el Año 5, prácticamente el 100% de los activos son financiados con patrimonio propio, ya que la deuda fue cancelada. La acumulación de efectivo sugiere que el negocio genera caja suficiente para cumplir sus obligaciones y reservar utilidades, lo que mejora la liquidez y solvencia. La reducción del valor contable de los activos fijos por

depreciación no es preocupante operativamente, pues esos activos siguen en uso; más bien, la ausencia de nuevas inversiones en el balance podría señalar que no se planearon expansiones durante este periodo.

Tabla 33

Balance general

DESCRIPCIÓN	Años					
	Inicio (0)	1	2	3	4	5
1. ACTIVOS						
(+) ACTIVO CORRIENTE						
(+) Caja/Bancos	\$7,025,59	\$25,444,71	\$47,907,36	\$73,486,30	\$102,173,02	\$134,464,50
(=) TOTAL ACTIVO CORRIENTE (a)	\$7,025,59	\$25,444,71	\$47,907,36	\$73,486,30	\$102,173,02	\$134,464,50
(+) ACTIVO FIJO						
(+) Maquinaria, equipos y herramientas	\$7,866,26	\$7,866,26	\$7,866,26	\$7,866,26	\$7,866,26	\$7,866,26
(+) Muebles y enseres	\$720,20	\$720,20	\$720,20	\$720,20	\$720,20	\$720,20
(+) Equipos de computación	\$869,00	\$869,00	\$869,00	\$869,00	\$869,00	\$869,00
(+) Adecuaciones	\$4,050,00	\$4,050,00	\$4,050,00	\$4,050,00	\$4,050,00	\$4,050,00
(+) Equipos de oficina	\$472,32	\$472,32	\$472,32	\$472,32	\$472,32	\$472,32
(-) Deprec. acum.	\$0,00	-\$1,599,00	-\$3,198,00	-\$4,797,00	-\$5,685,78	-\$6,574,56
(=) TOTAL ACTIVO FIJO (b)	\$13,977,78	\$12,378,78	\$10,779,78	\$9,180,78	\$8,292,00	\$7,403,22
(+) ACTIVO DIFERIDO						
(+) Activo diferido bruto	\$580,00	\$580,00	\$580,00	\$580,00	\$580,00	\$580,00
(-) Amortización acumulada activo diferido	\$0,00	-\$116,00	-\$232,00	-\$348,00	-\$464,00	-\$580,00
(=) TOTAL ACTIVO DIFERIDO (c)	\$580,00	\$464,00	\$348,00	\$232,00	\$116,00	\$0,00
(=) TOTAL ACTIVOS (a+b+c)	\$21,583,37	\$38,287,49	\$59,035,14	\$82,899,09	\$110,581,02	\$141,867,72

2. PASIVOS:					
(+) PASIVO CORRIENTE					
(+) Participación Trabajadores (15%)	\$0,00	\$4.328,74	\$4.971,45	\$5.765,14	\$6.492,34
(+) Impuesto a las Utilidades (25%)	\$0,00	\$6.132,38	\$7.042,89	\$8.167,28	\$9.197,48
(=) TOTAL PASIVO CORRIENTE (d)	\$0,00	\$10.461,12	\$12.014,34	\$13.932,43	\$15.689,82
(+) PASIVO FIJO (LARGO PLAZO)					
(+) Préstamos Bancarios L/P (inicial)	\$14.557,78	\$12.424,13	\$7.106,34	\$3.810,27	\$0,00
(=) TOTAL PASIVO FIJO (e)	\$14.557,78	\$9.957,62	\$7.106,34	\$3.810,27	\$0,00
(=) TOTAL PASIVOS (d+e)	\$14.557,78	\$20.418,75	\$19.120,69	\$17.742,69	\$15.689,82
3. PATRIMONIO					
(+) Capital Propio	\$7.025,59	\$7.025,59	\$7.025,59	\$7.025,59	\$7.025,59
(+) Utilidad del Ejercicio Actual	\$0,00	\$21.104,16	\$25.162,01	\$29.059,92	\$33.339,58
(+) Utilidad Acumulada	\$0,00	\$10.486,64	\$31.590,80	\$56.752,81	\$85.812,73
(=) TOTAL PATRIMONIO	\$7.025,59	\$38.616,39	\$63.778,40	\$92.838,33	\$126.177,91
(=) TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO (2+3)	\$21.583,37	\$59.035,14	\$82.899,09	\$110.581,02	\$141.867,72

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN

5.1 Evaluación financiera

5.1.1 Ratios financieros y puntos de equilibrio

Se analizan los indicadores financieros clave obtenidos de las proyecciones (liquidez, solvencia, apalancamiento y rentabilidad), así como el punto de equilibrio anual.

Tabla 34

Ratios financieros

Categoría	Indicador	Años					Promedio
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Liquidez	Liquidez (Razón Corriente)	3,05	4,58	6,12	7,33	8,57	5,93
Solvencia	Endeudamiento del Activo	0,54	0,35	0,23	0,16	0,11	0,28
	Endeudamiento Patrimonial	1,19	0,53	0,30	0,19	0,12	0,47
	Apalancamiento Financiero	2,19	1,53	1,30	1,19	1,12	1,47
Rentabilidad	Margen bruto	0,51	0,53	0,54	0,56	0,57	0,54
	Crecimiento de ventas			82%			Año 1 al 5
	Crecimiento de gastos			93%			Año 1 al 5

Fuente: Elaboración propia

La razón corriente (índice de liquidez) del proyecto mejora continuamente a lo largo del periodo analizado. En el Año 1 la liquidez es de 3,05, lo que significa que el negocio tiene más de tres dólares en activos corrientes por cada dólar de pasivo corriente, una posición holgada desde el comienzo, al ser financiado con capital propio y deuda bancaria, pero con aún pocos pasivos de corto plazo; en los años siguientes, en lugar de disminuir, la liquidez se incrementa: 4,58 (Año 2), 6,12 (Año 3), 7,33 (Año 4) y 8,57 (Año 5), lo que demuestra una creciente capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo y generar efectivo.

El endeudamiento del activo parte de 0,54 en el Año 1, lo que significa que el 54% de los activos están financiados con deuda al principio del proyecto, en línea con el uso de crédito bancario para financiar la inversión inicial; sin embargo, este disminuye

continuamente hasta 0,35 en el Año 2, 0,23 en el Año 3, 0,16 en el Año 4 y 0,11 en el Año 5, demostrando una rápida reducción del endeudamiento y una creciente independencia financiera.

En la misma línea, el endeudamiento patrimonial se reduce de 1,19 en el Año 1 a 0,12 en el Año 5, lo que implica que la deuda inicialmente supera al capital propio, pero al final del período representa solo una pequeña parte del patrimonio.

El apalancamiento financiero continúa disminuyendo, pasando de 2,19 a 1,12, lo que confirma su menor exposición al riesgo financiero con el tiempo. En términos de rentabilidad, el margen bruto se mantiene alto y estable, entre 51% y 57%, con un promedio de 54%, demostrando una política de precios y control de costos directos adecuada, que le permite generar una utilidad bruta suficiente para cubrir los gastos operativos y financieros.

Finalmente, en cuanto al crecimiento, las ventas crecen un 82% entre el Año 1 y el Año 5, y los gastos crecen un 93% en el mismo período, lo que demuestra que el negocio se expande, pero los costes crecen a un ritmo mayor.

Tabla 35

Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio en función de las ventas	59.421,84	57.359,13	56.269,06	55.302,19	54.337,33
Punto de equilibrio en función de la capacidad instalada	55,06%	49,96%	46,83%	43,88%	41,10%

Fuente: Elaboración propia

En este caso se puede observar el comportamiento del margen de seguridad a medida que transcurriendo los años, el proyecto mejora su punto de equilibrio; en el Año 1 el punto de equilibrio en términos de ventas es de USD 59.421,84, que representa el 55,06% de la capacidad instalada, es decir, el negocio no necesita de una capacidad del 100% para cubrir costos fijos y variables, sino que cuenta con un margen de seguridad del 44,94%, lo que reduce el riesgo operativo desde el inicio.

En el Año 2 la mejora es importante, ya que el punto de equilibrio en ventas se reduce a USD 57.359,13 y la capacidad instalada necesaria para cubrir el costo se reduce al 49,96%, aumentando el margen de seguridad a un 50,04%, todo esto producto de una mayor eficiencia operativa, al mejorar las ventas y ver una disminución gradual de los gastos financieros.

La tendencia favorable se mantiene en el Año 3, siendo el punto de equilibrio de USD 56.269,06, representando un 46,83% de la capacidad instalada y siendo el año con mayor margen de seguridad del periodo. En este caso, la seguridad de este margen se acerca al 53%, el lo que significa una gran reducción al riesgo de pérdidas ante cambios moderados de las ventas.

Para el Año 4, el punto de equilibrio vuelve a disminuir, situándose en USD 55.302,19, es decir, solo se necesita utilizar el 43,88% de la capacidad instalada, fortaleciendo la estructura de costos. Finalmente, para el Año 5, el punto de equilibrio es el más bajo, con USD 54.337,33, lo que representa solo el 41,10% de la capacidad instalada, demostrando que el proyecto alcanza una sólida posición financiera, con amplios márgenes de seguridad y bajo riesgo operativo en el mediano plazo.

5.1.2 Flujo de fondos proyectado

El flujo de fondos proyectado a 5 años permite estimar la capacidad del proyecto para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones financieras. En el Año 0 se realiza una inversión inicial de USD 21.583,37, financiada en un 67% con deuda bancaria (USD 14.557,78) y en un 33% con capital propio (USD 7.025,59), generando un flujo neto inicial negativo para los patrocinadores del proyecto de USD -7.025,59. A partir del Año 1, el proyecto genera flujos de caja positivos por operación.

Los ingresos aumentan año tras año, desde USD 107.928,00 en el Año 1 hasta USD 132.192,00 en el Año 5, con unos costes constantes, lo que permite mantener un margen bruto en torno al 50% en el periodo analizado; las utilidades contables se ven afectadas por los gastos financieros y operativos, pero estos se van reduciendo a medida que disminuye la carga por el crédito.

En términos de flujo de caja, el proyecto es viable gracias a los cargos por depreciación y amortización, el flujo neto de caja es positivo en todos los años de operación, partiendo de USD 18.419,11 en el Año 1 y aumentando paulatinamente hasta USD 28.686,71 en el Año 4; en el Año 5, el flujo se dispara hasta USD 99.494,79, debido a la recuperación del valor residual de los activos.

Tabla 36

Flujo de fondos proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Ingresos</i>		\$107.928,00	\$114.804,00	\$120.150,00	\$126.036,00	\$132.192,00
<i>Costo de Venta</i>		\$53.110,68	\$53.934,92	\$54.805,75	\$55.968,78	\$57.192,55
UTILIDAD BRUTA		\$54.817,32	\$60.869,08	\$65.344,25	\$70.067,22	\$74.999,45
<i>Gastos administrativos</i>		\$26.996,45	\$27.536,38	\$28.087,10	\$28.648,84	\$29.221,82
<i>Gastos de ventas</i>		\$1.200,00	\$1.224,00	\$1.248,48	\$1.273,45	\$1.298,92
<i>Depreciación</i>		\$1.599,00	\$1.599,00	\$1.599,00	\$888,78	\$888,78
Utilidad Operacional		\$25.021,87	\$30.509,70	\$34.409,67	\$39.256,14	\$43.589,93
<i>Gasto financiero</i>		\$1.984,28	\$1.651,43	\$1.266,66	\$821,86	\$307,67
UAPTI (Utilidad antes de pagar a trabajadores)		\$23.037,59	\$28.858,27	\$33.143,01	\$38.434,28	\$43.282,25
<i>Part. Trab 15%</i>		\$3.455,64	\$4.328,74	\$4.971,45	\$5.765,14	\$6.492,34
UAI (Utilidad antes de impuestos)		\$19.581,95	\$24.529,53	\$28.171,56	\$32.669,14	\$36.789,92
<i>IU (Impuestos a las utilidades) 25%</i>		\$4.895,49	\$6.132,38	\$7.042,89	\$8.167,28	\$9.197,48
UTILIDAD NETA		\$14.686,46	\$18.397,15	\$21.128,67	\$24.501,85	\$27.592,44
AJUSTES AL FLUJO DE CAJA						
<i>Depreciación</i>		\$1.599,00	\$1.599,00	\$1.599,00	\$888,78	\$888,78
<i>Amortización</i>		\$2.133,65	\$2.466,50	\$2.851,28	\$3.296,08	\$3.810,27
<i>Valor residual</i>						\$67.203,31
<i>Inversión</i>	-\$ 21.583,37					
<i>Financiamiento</i>	\$ 14.557,78					
FLUJO DE CAJA	-\$ 7.025,59	\$18.419,11	\$22.462,65	\$25.578,95	\$28.686,71	\$99.494,79
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ 7.025,59	\$25.444,71	\$47.907,36	\$73.486,30	\$102.173,02	\$134.464,50

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Costo Promedio Ponderado (WACC)

Para analizar la rentabilidad del proyecto, se definió una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) acorde al riesgo del negocio y al costo de oportunidad del capital en el entorno ecuatoriano. En este caso, la TMAR establecida fue del 30% anual, la cual sirve como tasa de descuento para el cálculo del Valor Actual Neto.

Tabla 37

WACC

TASA MINIMA ATRACTIVA DE RETORNO	
RIESGO PAIS (2026-01-16)	4,62%
TASA CONSUMO	15,79%
AJUSTE POR RIESGO	9,59%
TMAR	30,00%

Fuente: Elaboración propia

Esta alta tasa de corte (30%) ya incluye varios factores de riesgo y retorno esperado: el riesgo país de Ecuador (medido en datos financieros al 2026 en aprox. 4,62%), la tasa local de referencia o de consumo (aprox. 15,79% anual para créditos comerciales o rendimiento exigido por inversionistas locales) y un premio por riesgo específico del proyecto (aprox. 9,59%) para reflejar los riesgos adicionales de iniciar un nuevo negocio de comida rápida en Montecristi.

La suma de estos factores resulta en la TMAR del 30%, que es el rendimiento mínimo que exigirían los inversionistas para considerar rentable la inversión en las condiciones inciertas. Esta tasa también se puede interpretar como el costo promedio ponderado de capital (WACC) si la empresa financia con capital propio y deuda, que aunque esta última se consiguió a menor tasa, el alto rendimiento esperado por el capital propio eleva el promedio ponderado al 30%.

5.1.4 Evaluación financiera del proyecto (VAN, TIR, PAYBACK)

Con dicha tasa de descuento, se procedió a calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, y el TIR:

Tabla 38

VAN y TIR

	TMAR	30,00%
	VAN	\$68.917,99
	TIR	284%
	C/B	10,8
AÑO	0	-\$ 7.025,59
AÑO	1	\$18.419,11
AÑO	2	\$22.462,65
AÑO	3	\$25.578,95
AÑO	4	\$28.686,71
AÑO	5	\$99.494,79

Fuente: Elaboración propia

Con el cálculo de la TMAR de 30% se determinaron los principales indicadores de evaluación financiera, que son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), y la relación Costo-Beneficio (C/B) y que determinan que el proyecto sí es rentable, puesto que, por un lado, el VAN es de USD 68.917,99, valor positivo que demuestra que el proyecto no solo recupera la inversión inicial y el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas, sino que se genera un excedente en términos de valor presente. Un VAN positivo explica que, al descontar todos los flujos de caja futuros esperados a la TMAR de 30% anual, el proyecto genera valor para los inversionistas.

Adicionalmente, se determinó la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es aproximadamente de 284% anual. La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero y es la rentabilidad implícita de los flujos de caja. Como la TIR está muy por encima de la TMAR del 30%, se puede afirmar que el proyecto es financieramente viable y tiene un alto margen de seguridad ante posibles desviaciones negativas en los flujos esperados.

Además, la relación Costo-Beneficio (C/B) de 10,8 significa que por cada dólar invertido en el proyecto se generan USD 10,80 en valor presente, lo que refuerza su conveniencia económica.

Tabla 39

Payback

AÑOS	PAYBACK					
	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
FLUJO DE CAJA	-S 7.025,59	\$18.419,11	\$22.462,65	\$25.578,95	\$28.686,71	\$99.494,79
FLUJO DESCONTA DO	-S 7.025,59	\$14.168,55	\$13.291,51	\$11.642,67	\$10.044,02	\$26.796,84
FLUJO ACUMULADO	-S 7.025,59	S 7.142,95	S 20.434,46	S 32.077,13	S 42.121,15	S 68.917,99

Fuente: Elaboración propia

Considerando el payback simple (no descontado), el flujo de caja acumulado se vuelve positivo desde el Año 1, ya que el flujo generado en ese año (USD 18.419,11) supera el desembolso inicial de USD 7.025,59, lo que implica un período de recuperación menor a un año.

5.2 Evaluación ambiental

En esta sección se identifican y analizan únicamente los riesgos ambientales que implica el proyecto de establecimiento de comida rápida en el cantón Montecristi, siguiendo la misma metodología utilizada para los riesgos generales, que consiste en tres pasos: identificación, evaluación cuantitativa (en términos de probabilidad e impacto) y definición de estrategias de mitigación. A continuación, se profundiza en los principales riesgos ambientales que puede generar la operación del restaurante, tales como manejo de residuos, emisiones, consumo de recursos naturales, ruidos, olores, entre otros.

5.1.5 Identificación del impacto ambiental

En la Tabla 40 se presentan los principales riesgos ambientales identificados para el proyecto, incluyendo una breve descripción de cada riesgo, su tipo o categoría, y la fuente u origen del mismo (es decir, las causas o situaciones que podrían dar lugar a dicho riesgo ambiental dentro de la operación del negocio).

Tabla 40

Identificación de riesgos

Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Fuente del riesgo
Manejo inadecuado de residuos sólidos (desechos orgánicos y de envases)	Ambiental – Operativo (Gestión de residuos)	Generación de altos volúmenes de desechos orgánicos (restos de comida) y residuos no biodegradables (envases, plásticos) en la operación diaria, sin separación ni disposición adecuada (falta de reciclaje o compostaje).
Disposición incorrecta de aceites de cocina usados	Ambiental – Operativo (Contaminación hídrica)	Uso frecuente de aceites para frituras sin contar con protocolos de recolección y almacenamiento seguro; riesgo de vertido de aceite usado en desagües o suelos, contaminando agua y suelo.
Emisiones atmosféricas contaminantes (humo y gases)	Ambiental – Operativo (Contaminación del aire)	Emisión de humos, grasas volátiles y gases de combustión por las cocinas (parrillas, freidoras) sin sistemas eficaces de extracción y filtrado; uso intensivo de energía proveniente de combustibles fósiles que incrementa la huella de carbono.
Consumo excesivo de recursos hídricos (agua potable)	Ambiental – Operativo (Uso de recursos)	Alto consumo de agua en procesos de cocción, limpieza de utensilios, equipos y áreas del local, sin medidas de ahorro o reutilización; podría contribuir al desperdicio de agua y estrés hídrico local.
Consumo elevado de energía (electricidad y gas)	Ambiental – Operativo (Uso de recursos)	Uso continuo de equipos eléctricos (refrigeradores, congeladores, cocinas, aire acondicionado) y de gas para cocinar, a menudo con equipos de eficiencia energética subóptima; aumenta la demanda de energía no renovable.
Contaminación acústica por ruido	Ambiental – Social (Impacto comunitario)	Ruido generado por equipos industriales (extractores de aire, generadores, compresores) y por la propia actividad del local (música ambiental, vehículos de reparto, concentración de clientes), especialmente en horarios nocturnos, pudiendo molestar a residentes cercanos.
Emisión de olores molestos (impacto a vecinos)	Ambiental – Social (Impacto comunitario)	Olores fuertes provenientes de la preparación y fritura de alimentos, liberados al ambiente por ventilación deficiente o chimeneas de baja altura, afectando la comodidad de viviendas o comercios aledaños.

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Estudio de impacto ambiental

Una vez que se han identificado los riesgos, procedemos a evaluarlos en la matriz de probabilidad e impacto, donde a cada riesgo le corresponde una probabilidad de

ocurrencia y un impacto que tendría en caso de producirse, y se usan escalas cualitativas de Alto (A), Medio (M) o Bajo (B) que se definen en función de la naturaleza de cada uno de los riesgos y de las esperanzas que tenemos en cuanto a las condiciones que se darán en el desarrollo del proyecto. Con la combinación de ambos criterios obtenemos el nivel de riesgos (Alto, Medio o Bajo) que nos permite priorizarlos, esto es, los riesgos con un nivel Alto son riesgos que se deben atender de forma inminente, los riesgos de nivel Medio son riesgos que se debe gestionar de forma preventiva, y los riesgos con nivel Bajo son aquellos que se pueden controlar con medidas rutinarias. En la Tabla 41 se recogen los resultados de la evaluación de los riesgos ambientales identificados:

Tabla 41

Matriz de evaluación de riesgos ambientales

Riesgo ambiental identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Manejo inadecuado de residuos sólidos	M (Media)	A (Alta)	Alto
Disposición incorrecta de aceites usados	M (Media)	A (Alta)	Alto
Emisiones atmosféricas contaminantes (humo, CO ₂)	M (Media)	M (Media)	Medio
Consumo excesivo de agua potable	A (Alta)	M (Media)	Medio
Consumo elevado de energía (electricidad/gas)	A (Alta)	M (Media)	Medio
Contaminación acústica por ruido	B (Baja)	M (Media)	Bajo
Emisión de olores molestos	M (Media)	M (Media)	Medio

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se infiere que dos riesgos ambientales críticos tienen nivel Alto: manejo inadecuado de residuos sólidos y aceites usados, los cuales combinan probabilidad no despreciable con alto impacto, al punto de generar contaminación real (suelos, agua, aire) y serias infracciones a la normativa. La mayoría de los riesgos restantes se ubican en nivel Medio, lo que significa que, aunque su impacto potencial sea moderado, no deben descuidarse (por ejemplo, el uso ineficiente de recursos y las emisiones atmosféricas pueden incrementar los costos operativos y la huella ambiental del proyecto). El ruido excesivo se califica con un riesgo Bajo en este caso, en el entendido de que la probabilidad de causar daños graves por ruido es baja; sin embargo, aun así, este riesgo necesita controles mínimos para evitar molestias. Esta matriz permite enfocar

la atención en las áreas ambientales más susceptibles del negocio y establecer las medidas de mitigación adecuadas.

5.1.7 Plan de manejo ambiental

Una vez priorizados los riesgos, es fundamental establecer **estrategias de mitigación** que reduzcan la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de cada riesgo ambiental identificado. A continuación, se proponen medidas concretas de control y prevención para cada riesgo, en consonancia con buenas prácticas ambientales y el cumplimiento de la normativa vigente:

- **Insuficiente tratamiento de los residuos sólidos:** Realizar un Plan de Gestión Integral de los Residuos Sólidos, que contemple, al margen de una clasificación de los residuos en la fuente donde los orgánicos, reciclables -papel, cartón, plástico- y no reciclables puedan ser separados en diferentes tipos de contenedores y ser sometidos a una recolección programada. Capacitar al personal en el desarrollo de medidas de minimización de residuos en tal proceso (por ejemplo, exigiendo el óptimo uso de los materiales para evitar su pérdida) y adecuación de la basura; a tal efecto, se puede suscribir convenios con el servicio municipal de aseo o con gestores ambientales autorizados para llevar la basura a su disposición final.
- **Manejo inadecuado de aceites usados:** Se definirá la aplicación de prototipos que serán concretos para el manejo de aceites de fritura; todos los aceites y grasas residuales de fritura se enfriarán y se depositarán en utensilios cerrados y adecuados, evitando los derrames, no se tienen que verter al drenaje o al suelo, sino que hacen falta firmar los mantenidos periódicos en empresas autorizadas o programas de reciclaje (empresas generadoras de biocombustibles) se evitará

contaminar el agua o el recorrido, y se cumple (la normativa medioambiental) para residuos peligrosos.

- **Emisiones atmosféricas contaminantes:** Consideramos que sería importante la instalación de un extractor de cocina con un adecuado sistema de filtrado de humos; según cifras indicativas de EPA (1994) para eliminar las partículas, humos y olores, las campanas extractoras deberían de utilizar filtros de grasa y filtros de carbono activo en la salida al exterior de la instalación, e ir vendiéndoles los filtros para que mantengan el mantenimiento periódico necesario y que aseguran que la captación es efectiva.
- **Se sugieren acciones que pueden permitir un uso eficaz del agua en cada una de las actividades:** instalar grifos de agua con limitadores o sistemas automáticos para que no fluya el agua innecesariamente en los fregaderos o lavamanos; poner boquillas pulverizadoras en las mangueras de limpieza; reutilizar el agua para determinadas actividades (por ejemplo, el agua con la que se realizan los últimos enjuagues de los vegetales podría ser utilizada para el riego de áreas verdes de las instalaciones, en su caso).
- **Alto consumo energético:** Disponer de equipos e instalaciones de bajo consumo y, en la cocina y zonas de servicio, preferiblemente electrodomésticos con etiquetas energéticas. Un mantenimiento regular del hardware (limpiezas de filtros de aire, limpieza de quemadores, calibraciones de termostato) garantizará un funcionamiento óptimo evitando consumos innecesarios.
- **Contaminación acústica por ruido:** Para disminuir este riesgo, se deberían implantar barreras y buenas prácticas acústicas; en primer lugar, si es posible elegir e instalar equipos industriales silenciados o de bajo nivel sonoro (por ejemplo, motores encabinados, extractores silenciosos).

- **Generación de olores:** La principal medida para controlar el olor es la mejora de la ventilación y la filtración. Comprobar que el conducto de extracción de la cocina descargue el aire viciado por encima de los tejados vecinos y esté dotada de filtros de carbón activado o sistemas purificadores que neutralicen en la medida de lo posible los olores a grasa que serían finalmente liberados al exterior.

CONCLUSIONES

El análisis del entorno estratégico correspondiente a esta parte del informe de Montecristi demostró, efectivamente, que pese a la existencia de limitaciones y de un contexto crítico como la competencia informal dado que los precios de la competencia son muy bajos, las exigencias normativas y la ideología anticomercial que han estado presentes en este mercado, hay factores que favorecen al proyecto: las políticas gubernamentales actuales como el régimen tributario simplificado (RIMPE) y el apoyo del gobierno local favorecen el ambiente de nuevos emprendimientos; la escasez existente de franquicias de comida rápida en Montecristi representa una oportunidad para el posicionamiento de una marca en un mercado con un nicho desatendido; frente a esta situación se definieron la misión, la visión y los valores del negocio (enfocados en la calidad, la identidad local); se identificaron las fortalezas internas —recetas innovadoras con materias primas locales, la ubicación del negocio y la experiencia del equipo emprendedor— que marcarán la distinción con respecto a la competencia.

A lo largo del estudio de mercado se ha llegado a la conclusión que el año 2025 puede haber una demanda insatisfecha de más de 6,5 millones de porciones anuales de comida rápida en Montecristi, lo cual implica que existe un amplio potencial para un nuevo local de comida rápida. El público objetivo elegido (correspondiente al 65% de la población; jóvenes y adultos de entre 15 y 64 años) consume frecuentemente comida rápida, no obstante, su elección recae principalmente en precios bajos; entre los resultados de las encuestas se han recopilado datos que indican que, efectivamente, la mayoría de los entrevistados consume comida rápida al menos una vez por semana y que valoran la rapidez del servicio y el sabor pero, en cambio, se muestran sensibles al precio, ya que más del 60% de los encuestados declara gastar al mes menos de \$20 en comida rápida. Respecto a la competencia se ha podido constatar que los locales o establecimientos ya

existentes son, en su mayoría, informales y poseen capacidad limitada y estándares sanitarios variables, lo que a su vez refuerza la oportunidad para un nuevo local formal que ofrezca mayor calidad y confianza al público. En conclusión, el estudio de mercado confirma la viabilidad comercial del proyecto: es posible que exista un nicho de demanda insatisfecha en Montecristi y que las características del consumidor local sean favorables para la implementación de un local de comida rápida accesible y diferenciado.

El estudio técnico-organizacional determinó que el negocio puede iniciar la operación con una capacidad instalada de 167 porciones por día en el primer año (aproximadamente 60.000 porciones anuales), la cual se incrementa progresivamente hasta 202 porciones diarias en el quinto año (72.720 porciones anuales). Se elaboró un portafolio de productos donde se incluyen hamburguesas, plato de pollo frito, snacks, además de bebidas naturales; a tal efecto se emplearon las recetas estandarizadas con la finalidad de conseguir la consistencia en sabor y controlar los costos. La estructura organizacional que se propone es de tipo funcional jerárquico, apto para una microempresa, definida por claras funciones, con la que se consigue eficiencia y control de la operación. En cuanto a la ubicación se determinó una microlocalización estratégica en la zona urbana de Montecristi, adyacente a la intersección de la Av. Metropolitana (E30) y la calle 9 de Octubre, una zona con alta movilidad vehicular y peatonal, es decir, garantiza visibilidad y acceso directo al mercado objetivo.

El estudio financiero determina que es necesaria una inversión inicial total cercana inversión inicial total de USD 21.583,37, compuesta principalmente por activos fijos (USD 13.977,78; 64,8%), capital de trabajo (USD 7.025,59; 32,5%) e inversiones diferidas (USD 580,00; 2,7%). La estructura de financiamiento es mixta: 67% corresponde a crédito bancario (USD 14.557,78) destinado a activos fijos y gastos preoperativos, y 33% a capital propio de los emprendedores (USD 7.025,59). Las

proyecciones financieras para 5 años de operación proyectan un crecimiento moderado de los ingresos, estimándose ventas anuales de USD 107.928 en el Año 1, que aumentan progresivamente hasta USD 132.192 en el Año 5, manteniendo un margen bruto promedio cercano al 54%. A diferencia de escenarios de alta presión operativa, el proyecto genera utilidades netas positivas desde el primer año, iniciando con USD 14.686,46 y alcanzando USD 27.592,44 en el quinto año, lo que evidencia una estructura de costos adecuada y una reducción progresiva del peso de los gastos financieros.

La evaluación del costo-beneficio del proyecto es positiva: con la estructura financiera propuesta, el flujo de caja acumulado es positivo incluso antes del tercer año, indicando que se recupera la inversión inicial en menos de tres años. En términos sencillos (no descontados) el período de recuperación es inferior a 1 año, ya que el flujo neto del Año 1 (USD 18.419,11) supera la inversión inicial realizada por los propietarios. En términos de recuperación simple, el payback es inferior a un año. Al aplicar una tasa de descuento conservadora del 30% (TMAR), el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de USD 68.917,99, una Tasa Interna de Retorno (TIR) aproximada de 284% y una relación beneficio-costos de 10,8. Todos estos indicadores ($VAN > 0$, $TIR \gg TMAR$, $B/C \gg 1$) confirman la rentabilidad económica del proyecto y otorgan un gran margen de seguridad ante escenarios negativos.

En lo que respecta a la viabilidad integral, los resultados obtenidos indican que el negocio que se proyecta es viable pero avisan de la necesidad de llevar a cabo una gestión cuidadosa de los riesgos, pues en la fase operativa la gestión de riesgos se situará en la parte inicial del proyecto, ya que el margen de error es pequeño y exige alcanzar un alto punto de equilibrio; dada esta situación, será importante tener una buena gestión y una agresiva política comercial a partir del día del lanzamiento para conseguir las expectativas de venta en el momento más corto posible. También se realizó el diagnóstico de los

impactos ambientales producidos por el restaurante, estando entre sus riesgos la generación de residuos sólidos, aceites usados, humo/olores, el alto consumo de agua y energía, y la contaminación acústica de la inmediatez, etc.; para cada uno de ellos se propusieron planes de mitigación específicos para que el restaurante funcione de manera ambientalmente responsable.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar una fuerte estrategia de marketing en el lanzamiento, lo que implica, entre otras cosas, un correcto uso de las redes sociales, la promoción a posteriori entre las comunidades y las promociones locales para dar a conocer la nueva marca. Si se parte de un nivel de cero en el reconocimiento de la marca, una inversión en publicidad dirigida y en promociones de apertura puede atraer rápidamente a la clientela y construir una cierta cultura de fidelización de los clientes. Del mismo modo, otra estrategia de promoción de la identidad en el territorio podría ser resaltar la propia identidad local en la marca y la decoración del local, que pueden crear diferenciación y apego del público objetivo.
- Mantener altos estándares de calidad e inocuidad desde el inicio. Esto se refiere a formar al personal en buenas prácticas de manipulación de alimentos, a asegurar la limpieza máxima en cocina y sala de comedor, a utilizar productos frescos de proveedores de confianza. Esta diferencia con la competencia informal junto con una oferta en un contexto higiénico, seguro y agradable será capaz de generar confianza en el consumidor y reforzar la reputación del establecimiento. La homogeneidad del sabor y de la calidad del producto han de ir acompañadas de un seguimiento de la propuesta mediante la recogida de feedbacks de los clientes, introduciendo ajustes en la oferta si fuera necesario para dar respuesta a las preferencias de la clientela local.
- Observar escrupulosamente los indicadores financieros y operativos sobre todo en los primeros años de operación. Dada la más bien escasa seguridad que existe sobre el umbral de rentabilidad inicial, el control de los costes fijos (alquiler, suministros, nómina) y de los costes variables (insumos) no puede dejar de ir a remolque de previsiones que son las que van a influir en la utilidad. Se recomienda

elaborar mensualmente los informes de flujos de caja y de resultados, de tal forma que el gestor/a pueda detectar cualquier señal de sobrecostos o de ventas inferiores a las previstas, y pueda reconducir la situación a la normalidad. A la vez, el uso de los flujos de efectivos positivos de los primeros años, como una parte del mismo, para poder reducir anticipadamente el deudor bancario, puede ayudar a reducir costes de financiación y a mejorar la solvencia a corto plazo.

- En el caso de los emprendedores que quieran replicar o inspirarse en este proyecto, se recomienda un constante análisis de las tendencias del mercado de la comida rápida, incluyendo la creciente popularidad de la recepción a domicilio y el cambio en los hábitos alimenticios. La inclusión de la entrega a domicilio y aplicaciones móviles podría ayudar a aumentar el público objetivo del negocio una vez que esté establecido, así como la inclusión continua de innovaciones en la experiencia del consumidor para mantener la ventaja competitiva en el largo plazo. En el caso de los siguientes investigadores, se aconseja ampliar la frontera de estudio más allá de cinco años e incluir los análisis de sensibilidad y de escenarios más profundos para poder comprobar la trayectoria del proyecto bajo análisis en diferentes hipótesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCSA. (12 de Enero de 2023). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Emisión de Permiso de funcionamiento para establecimientos de servicios de alimentación colectiva (Restaurantes/cafeterías). Guía de Trámites: [https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares:contentReference\[oaicite:24\]{index=24}](https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares:contentReference[oaicite:24]{index=24})
- Conde, L. (2023). *Plan de negocios para la creación de una PYME de Hamburguesa de Camarón ubicada en la ciudad de Manta, Barrio Umiña*. Trabajo de titulación, Instituto Superior Tecnológico Ecuatoriano de Productividad (ITSEP).
- FocusEconomics. (28 de Marzo de 2024). *Ecuador: La economía registra en el cuarto trimestre la mayor contracción desde el primer trimestre de 2021*. FocusEconomics Economic News: <https://www.focus-economics.com/es/countries/ecuador/news/pib/la-economia-registra-en-el-cuarto-trimestre-la-mayor-contraccion>
- GAD Municipal de Montecristi. (2023). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) Montecristi 2023–2035*. Montecristi: Dirección de Planificación Territorial.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEC. (2022). *Pobreza y desigualdad*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEC. (2024). *Boletín Técnico – Índice de Precios al Consumidor, diciembre 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Ingreso laboral promedio – ENEMDU mayo 2025*. INEC.

- Ministerio del Trabajo. (2024). *Acuerdo Ministerial N° MDT-2024-300: Fijación del Salario Básico Unificado para el año 2025*. MIT.
- Núñez, H. (2018). La estrategia empresarial según el enfoque VRIO en las empresas recuperadas por sus empleados. *Revista Científica-ISSN*, 2(3), 18.
- Servicio de Rentas Internas. (2021). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE)*. SRI.
- TripAdvisor. (12 de Febrero de 2025). *Montecristi: restaurantes y lugares para comer*. TripAdvisor: https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g1161282-Montecristi_Manabi_Province.html
- Zambrano, V., & Loor, J. (2023). *La gastronomía ancestral y su influencia en el turismo cultural del cantón Montecristi, provincia de Manabí (Doctoral dissertation)*.