



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Finanzas

“Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja”

**Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciada en Finanzas**

AUTOR:

Jessica Alexandra Jadán García

DIRECTOR:

Lic. Franklin Yovani Malla Alvarado Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2025

Certificación del trabajo de integración curricular



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **MALLA ALVARADO FRANKLIN YOVANI**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja.**., perteneciente al estudiante **JESSICA ALEXANDRA JADAN GARCIA**, con cédula de identidad N° **1150089769**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 2 de Agosto de 2024



Firma digitalizada por:
FRANKLIN YOVANI
MALLA ALVARADO

F)
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-001759

1/1
Educamos para **Transformar**

Autoría del Trabajo de Integración Curricular

Yo, Jessica Alexandra Jadán García, declaro ser autora del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1150089769

Fecha: 26 de febrero de 2025

Correo Electrónico: jessica.jadan@unl.edu.ec

Teléfono: 0979825663

Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular

Yo, Jessica Alexandra Jadán García, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular titulado **“Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja”** como requisito para optar el título de Licenciado en Finanzas y autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 26 días de febrero de dos mil veinticinco, suscribe el autor

Firma:

Autor: Jessica Alexandra Jadán García

Cédula de Identidad: 1150089769

Correo electrónico: jessica.jadan@unl.edu.ec

Celular: 0979825663

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del trabajo de integración curricular: Lic. Franklin Y. Malla Alvarado Mg. Sc.

Dedicatoria

Con todo mi amor, dedico este trabajo a Dios, quien me ha dado la fortaleza para seguir adelante y superar cada obstáculo que se ha presentado a lo largo de estos años. A mis queridos padres, quienes con su inagotable apoyo, sacrificio y amor incondicional han sido mi guía en cada paso de este camino, sin su constante motivación y consejos sabios, este logro habría sido un sueño lejano. A mis hermanas, por ser mi fuente constante de inspiración, alegría y por recordarme siempre la importancia de la familia y la unión. A mi querida amiga, que cursó esta carrera de Finanzas conmigo, por su compañía, dedicación y por ser un pilar fundamental durante todos estos años de estudio.

Este logro es tanto suyo como mío y con cada palabra escrita, agradezco profundamente la bendición de tenerlos en mi vida. Su amor y apoyo han sido el motor que me ha impulsado a alcanzar mis metas.

Jessica Alexandra Jadán García

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser mi guía y fortaleza, por darme la sabiduría y el coraje necesarios para superar cada obstáculo en este camino. A mis padres, por su amor incondicional, por sus sacrificios y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, a mis hermanas, por su constante apoyo y por ser siempre mi inspiración.

Quiero extender un agradecimiento especial al Lic. Franklin Malla, mi director de tesis, quien me apoyó desde el día uno; su guía, conocimiento y paciencia han sido invaluable para la realización de este proyecto. Su compromiso y dedicación no solo han enriquecido mi trabajo académico, sino que también me han inspirado a esforzarme más allá de mis límites.

También quiero agradecer a todos mis profesores y mentores, cuyo conocimiento, orientación y apoyo han sido fundamentales para la culminación de esta tesis. A mis compañeros de clase, por los momentos compartidos, las discusiones académicas y el apoyo mutuo. Y, finalmente, a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han contribuido a la culminación de este proyecto; su amor, apoyo y confianza en mí han sido el motor que me ha impulsado a alcanzar esta meta.

Agradezco también a la universidad y al personal administrativo por brindarme las herramientas y el entorno necesario para desarrollarme académicamente. Este logro no habría sido posible sin el esfuerzo conjunto y la colaboración de todos.

Jessica Alexandra Jadán García

Índice de Contenidos

Certificación del trabajo de integración curricular	ii
Autoría del Trabajo de Integración Curricular	iii
Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen.....	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1. Evidencia empírica	6
4.1.1. Evidencia internacional	6
4.1.2. Evidencia regional	7
4.1.3. Evidencia nacional.....	8
4.2. Fundamentación conceptual.....	10
4.2.1. Diagnóstico	10
4.2.4. Diagnóstico sectorial	13
4.2.5. Estadísticas y promedios de la industria.....	14
4.2.6. Sector económico	14
4.2.8. Sector bebidas y alimentos	16
4.3. Fundamentación legal	19
4.3.1. Reglamentos y resoluciones	19
4.3.2 Organismos de control.....	21
5. Metodología	23
5.1. Área de estudio	23
5.2. Enfoque de investigación	23
5.3. Alcance y tipo de investigación	23
5.3.1. Exploratorio	23

5.3.2. Descriptiva.....	24
5.3.3 Tipo observacional de campo	24
5.4. Diseño de investigación	24
5.5. Métodos de investigación	25
5.4.1. Deductivo.....	25
5.4.2. Inductivo	25
5.4.3. Analítico	25
5.4.5. Sintético	26
5.6 Técnicas e instrumentos de investigación.....	26
5.6.1. Observacional de campo.....	26
5.6.2. Observacional bibliográfica.....	26
5.6.3. Encuesta.....	26
5.6.4. Estadística	27
5.7. Recursos de investigación	27
5.8. Población	27
5.9. Procedimiento de la investigación.....	28
6. Resultados.....	30
6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial.....	30
6.1.2. Características de la actividad de los restaurantes de comida rápida y heladerías, entre otros.....	30
6.1.3 Clasificación CIIU de la actividad de restaurantes de comida rápida y heladerías, entre otros.....	31
6.1.4. Productos	32
6.1.5. Materia prima, insumos y proveedores.....	32
6.1.6 Barreras de entrada en la actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías entre otros.....	33
6.1.7. Estadísticas nacionales de la actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otros establecimientos relacionados.....	34
6.1.8. Cuantificación de las empresas a nivel provincial.....	37
6.1.9. Cuantificación de las empresas a nivel cantonal	38

6.1.10. Características de la población demandante.....	40
6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria.....	43
6.2.1. Factores clave de éxito	43
6.2.2. Indicadores de desempeño empresarial	45
6.2.1. Matriz de factores clave de éxito e indicadores.....	50
6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja con información primaria y secundaria.	56
6.3.1. Tabulación de los resultados de la encuesta	56
6.3.2. Resumen de los resultados de la encuesta.	65
6.3.3. Indicadores financieros y no financieros en función a los FCE	67
6.3.4. Resumen de los indicadores	87
7. Discusión.....	90
8. Conclusiones.....	95
9. Recomendaciones.....	96
10. Bibliografía.....	97
11. Anexos.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1. Aspectos a medir en un diagnóstico.....	12
Tabla 2. Estructura esquemática por secciones.....	15
Tabla 3. Estructura jerárquica de la sección I.....	17
Tabla 4. Clasificación de las PYMES.....	20
Tabla 5. Materia prima, insumos y proveedores.....	33
Tabla 6. Numeración y participación de la actividad I5610.02 a nivel provincial.....	38
Tabla 7. Cuantificación de la actividad I5610.02 a nivel cantonal.....	39
Tabla 8. Numeración y participación de la actividad I5610.02 a nivel cantonal.....	40
Tabla 9. Características de la población demandante.....	41
Tabla 10. Factores clave de éxito.....	43
Tabla 11. Indicadores de liquidez.....	46
Tabla 12. Indicadores de actividad.....	46
Tabla 13. Indicadores de endeudamiento.....	47
Tabla 14. Indicadores de rentabilidad.....	48
Tabla 15. Indicadores no financieros.....	49
Tabla 16. Parámetros de referencia.....	53
Tabla 17. Matriz de factores claves de éxito.....	53
Tabla 18. Perspectiva financiera.....	58
Tabla 19. Perspectiva clientes.....	61
Tabla 20. Perspectiva procesos internos.....	63
Tabla 21. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	65
Tabla 22. Estadísticas y promedios de los resultados de la encuesta.....	66
Tabla 23. Resumen de indicadores financieros y no financieros.....	88

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso para realizar un diagnóstico	12
Figura 2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme del Sector	31
Figura 3. Barreras de entrada en la actividad I56100.02	34
Figura 4. Clasificación nacional de las empresas en base a sus activos 2023	35
Figura 5. Ranking de las empresas con mayor valor en activos	37
Figura 6. Rotación de inventario.....	68
Figura 7. Capital neto de trabajo.....	69
Figura 8. Prueba ácida	70
Figura 9. Razón de endeudamiento.....	71
Figura 10. Período promedio de pago.....	72
Figura 11. Período promedio de cobro	73
Figura 12. Margen de utilidad neto.....	74
Figura 13. Rotación sobre activos (ROA)	75
Figura 14. Rotación sobre patrimonio (ROE).....	76
Figura 15. Índice de satisfacción del producto	77
Figura 16. Productividad por empleado.....	78
Figura 17. Tiempo promedio de atención al cliente	79
Figura 18. Tiempo de entrega de hamburguesa simple	80
Figura 19. Tiempo de entrega de hot dog simple	81
Figura 20. Tiempo de entrega de una orden de alitas bbq	82
Figura 21. Tiempo de entrega de salchipapa simple.....	83
Figura 22. Tiempo de entrega de michelada.....	84
Figura 23. Índice de satisfacción del cliente con las instalaciones y mobiliario	85
Figura 24. Inversión en publicidad	86
Figura 25. Cobertura geográfica	87

Índice de Anexos

Anexo A. Volante de sensibilización.....	104
Anexo B. Crecimiento anual de la población en general del cantón Loja.....	105
Anexo C. Encuesta dirigida a propietarios	105
Anexo D. Encuesta dirigida a clientes	107
Anexo E. Tabulación de datos financieros	109
Anexo F. Tabulación de datos no financieros	111
Anexo G. Tabulación de indicadores financieros.....	113
Anexo H. Tabulación de indicadores no financieros.....	115
Anexo I. Tabulación de preguntas de la encuesta a propietarios	117
Anexo J. Tabulación de preguntas de la encuesta a clientes	118
Anexo K. Volante de difusión de resultados	119
Anexo L. Registro de entrega del volante de resultados	120
Anexo M. Evidencia fotográfica	121
Anexo N. Certificado de traducción del resumen.....	124

1. Título

Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja.

2. Resumen

El diagnóstico sectorial es un análisis integral que permite evaluar la estructura, dinámica y desempeño de un sector económico, identificando sus oportunidades y desafíos, información clave para la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerador y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías y fuentes de soda en el cantón Loja, con el fin de analizar su desempeño empresarial. Para ello, se utilizó un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas con un diseño exploratorio, descriptivo y transversal; se aplicaron los métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético, junto con la observación, encuestas y análisis estadístico para la recopilación de datos. Los resultados muestran que el sector está concentrado en el área urbana, con una fuerte preferencia de consumo entre la población joven; se caracteriza por la ubicación estratégica, la rapidez en el servicio y la diversidad de productos, aunque enfrenta retos como la alta competencia. En términos financieros, se evidencia una prueba ácida promedio del 1,81, un capital de trabajo positivo; la rotación de inventario de 14 veces, el endeudamiento se mantiene en un 43 %, con una rentabilidad del 14,09 % sobre activos y del 25,19 % sobre el patrimonio. En cuanto a los indicadores no financieros, se identificaron tiempos de entrega que superan el promedio esperado en aproximadamente el 50 % de los establecimientos, lo que puede afectar la satisfacción del cliente, aunque la calidad del producto y el servicio del personal fueron bien valorados por más del 50 % de los consumidores. Finalmente, se concluye que el sector posee un alto potencial de crecimiento; no obstante, una optimización en la gestión financiera y operativa puede mejorar su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Palabras Claves: Factores claves de éxito, indicadores financieros, indicadores no financieros, promedio de la industria.

2.1. Abstract

The sectoral diagnosis is a comprehensive analysis that allows evaluating the structure, dynamics and performance of an economic sector, identifying its opportunities and challenges, key information for strategic decision making. In this context, the present research aims to conduct a sectoral diagnosis of the activity of fast food restaurants, refrigerator stands and establishments offering take-out food, pizza delivery, ice cream parlors and soda fountains in the Loja canton, in order to analyze their business performance. For this purpose, a mixed approach was used, combining qualitative and quantitative methodologies with an exploratory, descriptive and cross-sectional design; deductive, inductive, analytical and synthetic methods were applied, together with observation, surveys and statistical analysis for data collection. The results show that the sector is concentrated in the urban area, with a strong preference for consumption among the young population; it is characterized by strategic location, speed of service and product diversity, although it faces challenges such as high competition. In financial terms, there is evidence of an average acid test of 1,81, positive working capital, inventory turnover of 14 times, indebtedness is maintained at 43%, with a profitability of 14,09% on assets and 25,19% on equity. Regarding non-financial indicators, delivery times that exceed the expected average were identified in approximately 50 % of the establishments, which may affect customer satisfaction, although product quality and staff service were well valued by more than 50 % of consumers. Finally, it is concluded that the sector has a high growth potential; however, an optimization in financial and operational management can improve its sustainability and competitiveness in the market.

Keywords: Key success factors, financial indicators, non-financial indicators, industry average.

3. Introducción

El diagnóstico sectorial es una herramienta para entender cómo opera un sector específico, permitiendo evaluar su desempeño, formular estrategias y tomar decisiones informadas. Este análisis ayuda a identificar tanto las oportunidades y amenazas del mercado como las fortalezas y debilidades internas del sector; aunque su aplicación puede ser compleja debido a la falta de metodologías universales; sin embargo, las herramientas existentes como los indicadores, son valiosas para adaptar y ajustar un estudio a las particularidades del sector respectivo (López-Santana et al., 2023).

En este sentido, los diagnósticos sectoriales son esenciales en un entorno empresarial dinámico, ya que facilitan una gestión eficiente y fortalecen la competitividad mediante el acceso a información estratégica. Evaluar un sector no solo influye en el desarrollo económico, sino que también impacta el entorno empresarial al proporcionar datos clave para ajustar estrategias, optimizar procesos y mejorar el desempeño organizacional (Banchón, 2018).

Es por ello que, diversos países han ejecutado diagnósticos encaminados al estudio sectorial, prueba de ello es Colombia (Bravo y Matovelle, 2021), México (Arroyo, et al. 2011) y España (Urtasun, et al. 2012), investigaciones que utilizaron diversas metodologías, como la revisión bibliográfica y métodos cuantitativos, según los objetivos del estudio.

No obstante, en Ecuador, los diagnósticos sectoriales a nivel provincial y cantonal, como los que abordan el sector de restaurantes de comida rápida y establecimientos similares, aún son poco frecuentes. De ahí, la carencia de datos estadísticos que dificulta a los empresarios analizar su posición en el mercado y a los emprendedores entender el entorno competitivo en el que desean operar.

En la provincia de Loja al no caracterizar cualitativa y cuantitativamente la actividad I561002: restaurantes de comida rápida para establecer indicadores y evaluar su desempeño, los establecimientos tienen dificultades al momento de identificar áreas de mejora, establecer objetivos realistas y medir su posición; así mismo, la falta de datos relevantes limita la capacidad de los empresarios y actores como el gobierno, para decidir estratégicamente. ¿En qué condiciones se encuentran las empresas dedicadas a la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional del sector?

Entre los objetivos específicos que se derivan de la interrogante planteada, se encuentra: caracterizar la actividad de restaurantes de comida rápida, del cantón Loja, para definir los factores críticos de éxito del sector empresarial; establecer los indicadores de desempeño

empresarial de la actividad de restaurantes de comida rápida, del cantón Loja y, finalmente, determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de restaurantes de comida rápida, del cantón Loja, con información primaria y secundaria.

En el desarrollo de la investigación se logró encuestar a 37 negocios de comida rápida del cantón Loja. Sin embargo, se presentaron limitantes como: la escasa literatura sobre el diagnóstico sectorial al ser un tema poco explorado, la inexactitud de la base de datos del SRI respecto a la ubicación y estado de los establecimientos, la falta de colaboración por parte de los propietarios; así mismo, varios de los gerentes no se encontraban en las distintas locaciones.

Al respecto, los tres objetivos específicos que se derivan de la pregunta de investigación son: **Objetivo 1** “Caracterizar la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial”. **Objetivo 2** “Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria” y finalmente, el **Objetivo 3** “Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja con información primaria y secundaria”.

En cuanto a la estructura del trabajo, siguiendo el reglamento del régimen académico de la UNL, se contempla las siguientes partes: el **Título**, que indica el tema y alcance de la investigación; seguido por un **Resumen** en español e inglés, acompañado de las palabras clave más relevantes; la **Introducción** que aborda la importancia, aporte, objetivos, limitantes y esquema de presentación; el **Marco Teórico** que abarca los antecedentes, las bases conceptuales y aspectos legales pertinentes a la investigación; en la sección de **Metodología**, se detalla el área de estudio, diseño, alcance, métodos, técnicas, recursos empleados, la población y el procedimiento de la investigación; los **Resultados** que contienen los hallazgos entorno a los objetivos específicos; la **Discusión** donde se contrasta los resultados con estudios previos; **Conclusiones** que se derivan de los aspectos más relevantes de cada objetivo, lo cual lleva a la formulación de **Recomendaciones** basadas en dichas conclusiones; **Bibliografía**, la cual contiene las fuentes secundarias que sustentan el trabajo; finalmente, los **Anexos** donde se detalla el material de respaldo como: volantes, tablas, gráficas, etc.

4. Marco Teórico

4.1. Evidencia empírica

Este apartado cumple un papel fundamental, pues proporciona el contexto necesario para comprender el problema de investigación, lo que a su vez servirá de guía para la construcción de argumentos que contribuyan en el desarrollo del marco empírico, así como a la calidad y validez del estudio, abarcando investigaciones desde lo internacional hasta lo nacional.

4.1.1. Evidencia internacional

A nivel internacional, Collie, T., y Sparks, B. (2000) realizaron un estudio en Australia en donde se analizó los factores clave que afectan el éxito o dificultad en la industria de restaurantes y catering. A través de encuestas a miembros de la Asociación Australiana de Restaurantes y Catering, se identificaron cinco factores principales: producto, personal, finanzas, medio ambiente y problemas de los clientes. Los hallazgos resaltan la importancia de la experiencia, motivación y cualificaciones de los gerentes y propietarios, además, se destaca el impacto de la competencia, tendencias de consumo y regulaciones gubernamentales en el sector; investigaciones previas señalan que el marketing, la calidad del producto y la reducción de deudas son determinantes clave del éxito, asimismo, estrategias de promoción eficaces, servicio rápido y atención al cliente juegan un papel crucial en la sostenibilidad del negocio: el sector enfrenta competencia creciente por la proliferación de opciones de alimentos preparados en supermercados. Para mantenerse competitivos, los restauradores deben innovar en su oferta de productos y servicios, adaptándose a un mercado dinámico y sofisticado.

Shahbaz et al. (2022) señalan que Pakistán, un país en desarrollo con una alta densidad poblacional, el consumo de comida rápida es frecuente y se da de manera constante pero irregular; la industria de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Sahiwal ha sido objeto de estudio para analizar los factores que influyen en la lealtad del consumidor. Una investigación de enfoque cuantitativo y descriptivo evaluó la experiencia de clientes habituales de restaurantes de comida rápida mediante encuestas aplicadas a la salida de establecimientos globales, locales y regionales; la muestra incluyó a 220 participantes seleccionados bajo criterios específicos de calificación; el cuestionario utilizado en el estudio constaba de siete secciones y 19 preguntas, permitiendo una evaluación detallada de los factores que afectan la satisfacción del cliente. Los hallazgos indicaron que elementos como la calidad de los alimentos, la calidad del servicio, los precios, la ubicación y el entorno físico tienen una influencia directa y significativa en la satisfacción del cliente, asimismo, se encontró que el

nivel de satisfacción actúa como un mediador clave entre estos factores y la percepción de la calidad de los alimentos, lo que sugiere que la mejora en estos aspectos puede fortalecer la lealtad del consumidor en el sector de comida rápida en la región.

Kukanja et al. (2023) aplicaron un estudio en Serbia al sector de las PYME de restauración, analiza la relación entre el desempeño empresarial percibido por los gerentes, el desempeño financiero real y la calidad de los servicios ofrecidos; a través de una versión simplificada del modelo de cuadro de mando integral (CMI), se encontró que, aunque se esperaba una compensación positiva entre estas tres perspectivas, los resultados indican que las percepciones de los gerentes no se correlacionan con el desempeño financiero real, sin embargo, los gerentes tienen una percepción realista de la calidad de lo que ofrecen, lo que resalta la desconexión entre el rendimiento financiero y la satisfacción de los clientes. Este hallazgo sugiere una incoherencia entre las perspectivas del CMI y la necesidad de incorporar más la perspectiva gerencial en futuros estudios, los resultados destacan la importancia de tener en cuenta las características únicas de las PYME en la restauración para entender mejor cómo las percepciones internas pueden influir en la gestión estratégica y el éxito de estas empresas. A nivel internacional, este estudio proporciona información clave sobre cómo mejorar la alineación entre la percepción gerencial y los resultados tangibles en el sector de la restauración rápida y áreas similares.

Malerba y Richard (2009) realizaron un análisis dirigido a los sistemas sectoriales, al alcance y desarrollo económico, dado que estaba determinado a examinar los factores que influyen en el proceso de alcanzar el nivel de desarrollo económico de seis sistemas sectoriales distintos: automotriz, telecomunicaciones, farmacéutico, software, semiconductores y agroalimentario, en países como China India, Brasil, Corea, Taiwán, entre otros. También, buscaba investigar diversos aspectos relacionados con el fenómeno del *catching up*, abordando desde las capacidades locales de las empresas hasta las diferencias entre sectores, la edición del alcance, entre otros factores, sin embargo, se obtuvo resultados en donde existen factores los cuales afectan la productividad y crecimiento de muchas empresas dedicadas a distintas actividades económicas.

4.1.2. Evidencia regional

A nivel regional, Limas (2015) realizó una investigación basada en el sector farmacéutico en Colombia, con el fin de impulsar la productividad, competitividad y desarrollo económico, que si bien este estudio presentó carencia de antecedentes esto no fue impedimento

para llevarlo a cabo, dando como resultado un alto nivel de posicionamiento estratégico, lo que indica un punto a favor en cuestión a crecimiento, también se identificaron áreas que requieren estrategias y propuestas de mejora para aumentar la competitividad en la región.

Torres y Abreu (2023) realizaron un análisis de las claves de éxito de los restaurantes privados en el contexto cubano, en donde el trabajo por cuenta propia ha representado una modalidad novedosa que carece de estudios profundos sobre sectores específicos, incluyendo el de los restaurantes de comida rápida, heladerías y fuentes de refresco. Dentro de este panorama, los restaurantes privados han experimentado un crecimiento significativo debido a las regulaciones que han permitido su desarrollo, convirtiéndose en actores clave dentro de la oferta gastronómica y turística. Un estudio realizado en el Consejo Popular Rampa identificó los principales factores de éxito de estos establecimientos, analizando una muestra de restaurantes a través de entrevistas, observaciones científicas y revisión documental. Los hallazgos destacaron que elementos como la localización estratégica, una propuesta de valor diferenciada, el diseño del menú, la satisfacción del cliente, la capacidad de aprovisionamiento, la cultura organizacional, la adaptación al entorno, las estrategias promocionales, la gestión de recursos humanos y las capacidades directivas fueron determinantes para su sostenibilidad y crecimiento.

En Perú se realizó un diagnóstico en sectores a priorizar, puesto que deseaban identificar cuáles eran los sectores con mayor relevancia en la dinamización peruana, es decir, aquellos que poseen un potencial significativo y perspectivas favorables. Tras la investigación realizada se concluyó que existen ciertos sectores que necesitan mejorar, por ello se planteó esquema el cual tiene como fin mejorar la competitividad del país.

Burgos y García (2022) analizó la perspectiva sectorial en Bolivia con el objetivo examinar el progreso sectorial en esta región; para lograrlo empleó una metodología de análisis basada en variables económicas, ofreciendo un panorama detallado del desarrollo en diversas regiones del país, dando como resultado un crecimiento de sectores los cuales indican que existió un desarrollo positivo de los establecimientos.

4.1.3. Evidencia nacional

A nivel nacional, Tuarez (2024) mediante un análisis de indicadores financieros en el sector de restaurantes de comida rápida y servicios relacionados en Ecuador (2019-2023) destaca la importancia de utilizar adecuadamente las razones financieras para optimizar la administración de los recursos económicos, a través de una descriptiva y de diseño no

experimental, se analizó la posición económica de las empresas del sector y cómo los resultados financieros de la investigación influyen en la toma de decisiones. Los resultados muestran que, a pesar de los efectos adversos de la pandemia, las empresas han logrado fortalecer su patrimonio y mantener la capacidad de endeudamiento, sin embargo, se identificó un impacto negativo en el capital de trabajo, y aunque la rentabilidad disminuyó durante la crisis sanitaria, el sector ha experimentado una recuperación en los años posteriores.

Chávez y González (2017) a través del análisis de la industria ecuatoriana de cerámica plana y porcelanato, se estudió el sector de la venta de cerámicas con el objetivo de incrementar la demanda, fomentar la preferencia por los productos ecuatorianos y clientes locales, y potenciar las exportaciones para como resultado fortalecer la industria y contribuir al desarrollo económico del país. Sin embargo, aunque este sector tiene gran oportunidad en el mercado se ve limitado por los altos impuestos, así mismo otro factor que perjudica el crecimiento es las salvaguardias, dado que muchos productos se ven retenidos lo que perjudica en gran medida al mercado pues las ventas disminuyen y los precios incrementan.

Cedeño (2018) analizó que en los últimos cinco años, el sector de comida rápida en la Avenida Real Audiencia de Quito, Ecuador ha experimentado un notable crecimiento, transformándose tanto a nivel físico como económico y social, este fenómeno ha sido impulsado por la proliferación de restaurantes, heladerías y fuentes de refrescos, así como por la cercanía al Parque Bicentenario, lo que ha favorecido la expansión de estos negocios. El presente estudio tiene como objetivo analizar la oferta de establecimientos de comida rápida en la zona, evaluando su evolución y el manejo interno, con el fin de identificar las necesidades del sector y proponer soluciones que mejoren la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La investigación se enfoca en examinar tanto la demanda del público como el funcionamiento operativo de los establecimientos, sin entrar en un análisis económico profundo, a través de un mapeo situacional, se busca clasificar los negocios con mayor antigüedad y entender cómo se han adaptado a las exigencias del mercado, los cambios en la oferta y las transformaciones internas. El proyecto pretende proporcionar estrategias que fortalezcan la competitividad de los establecimientos, optimizando sus procesos y favoreciendo la creación de nuevas ofertas que se alineen con las expectativas de los consumidores.

Por otra parte, Carrillo (2009a) realizó un diagnóstico del sector automotriz en Ecuador con el objetivo de establecer la importancia del sector en relación a varios aspectos clave de la economía nacional, incluyendo su contribución a la economía en general, su papel en la industria manufacturera, su participación en el comercio de bienes y servicios, así como su

impacto en el consumo de hogares. Dando como resultado una fuerte demanda respecto al parque automotor, se destaca por ser uno de los sectores mejor remunerados, sin embargo, si bien tiene puntos favorables también presenta indicadores de desempeño inferiores a los de toda la industria y del sector de comercio automotriz.

Correa y Mejía (2017) ejecutó un análisis del sector manufacturero en la provincia del Azuay con el fin de analizar y comprender tanto el comportamiento como la estructura del sector estudiado, lo que incluye identificar su clasificación sectorial, así como el análisis del comportamiento que proporciona información sobre qué industrias están experimentando un desarrollo positivo y cuáles no, este conocimiento brindó a la toma de decisiones más eficientes en materia de políticas económicas, permitiendo que distintas empresas puedan enfocar sus esfuerzo y recursos de manera efectiva. Lo que a su vez brindó datos que permitieron tener un panorama más claro acerca de las industrias más relevantes en esta provincia en las cuales están las empresas que dedican a elaboración de productos alimenticios, productos minerales no metálicos y la fabricación de maquinaria y equipo, sin embargo, el factor que aflige este estudio es la necesidad de suelo industrial pues limita la expiación de las mismas.

4.2. Fundamentación conceptual

La fundamentación empírica es esencial, dado que brinda respaldo y validez a las ideas planteadas en la investigación, llevando al fortalecimiento de la credibilidad y la solidez del estudio. A continuación, se abordaron distintos temas que permitirán ampliar el conocimiento acerca del tema de investigación.

4.2.1. Diagnóstico

Rodríguez (2007) lo define como una fase esencial antes de emprender cualquier planificación o iniciativa, dado que implica la recopilación, organización e interpretación de datos relevantes, con el objetivo de formular conclusiones y posibles hipótesis. Este enfoque se centra en analizar a fondo un sistema para comprender tanto su dinámica como su funcionamiento, lo que permite identificar áreas de mejora y proponer cambios que puedan tener resultados predecibles.

Andrade de Souza, (1998) (como se citó en Castellanos y Jiménez, 2020) señala que el diagnóstico trata de un enfoque que permite comprender y evaluar el rendimiento de una empresa o institución, tanto en su funcionamiento interno como en su interacción con su entorno; esta busca proporcionar información valiosa que oriente de manera efectiva la toma de decisiones dentro de la organización.

Empleando las palabras de Vidal (2004) “el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización”, se evaluará y analizará la situación en la que se encuentra la empresa y en base a esto guiar adecuadamente las decisiones futuras en función de sus objetivos y necesidades.

Garza y Martínez, (2018) (como se citó en López et al., 2020) indican que el diagnóstico es una herramienta que permite tener una visión detallada de la naturaleza y los recursos de los problemas, lo que a su vez facilita el desarrollo de estrategias efectivas para guiar el proceso de mejora constante, así como bases para identificar posibles debilidades que afectan el éxito de la misma.

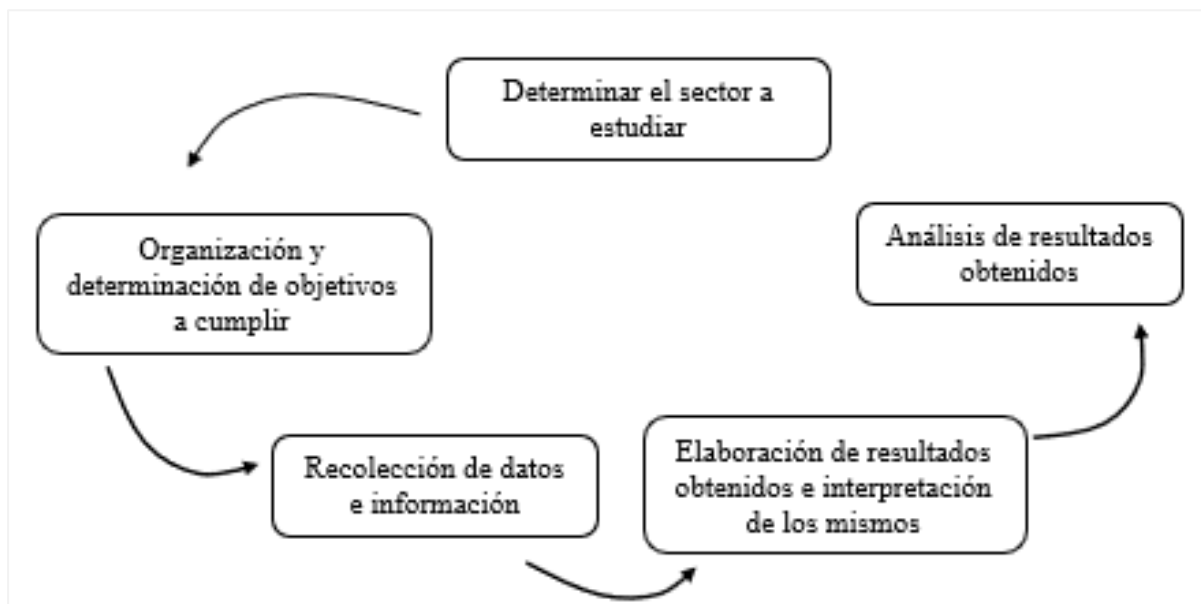
4.2.1.1. Importancia del diagnóstico. Según Aranda (2022) el diagnóstico tiene gran relevancia, dado que ha contribuido a proponer y efectuar mejoras en diversos frentes de los sectores económicos, principalmente enfocados en industrias de características diferentes, con metodologías cuyos componentes difieren en estilos, cálculos y presentaciones.

Rodríguez (2007) manifiesta que el diagnóstico es elemental, puesto que nos brinda la oportunidad de comprender profundamente la realidad que nos rodea, identificando tanto las áreas vulnerables como las fortalezas presentes. Además, nos permite comprender las dinámicas entre los diversos actores sociales que interactúan en un entorno específico y anticipar posibles respuestas dentro del sistema ante intervenciones o cambios en cualquier aspecto de la estructura demográfica estudiada.

4.2.1.2. Proceso para realizar un diagnóstico. El proceso de diagnóstico es fundamental en cualquier investigación o análisis que busque comprender la situación a la que se enfrenta cada sector, por ello es necesario seguir una serie de pasos para elaborar dicho estudio el cual comprende desde la determinación del sector en donde se delimita las áreas de interés y se identifican los aspectos clave a investigar; seguido de la organización y establecimiento de objetivos que guíen el estudio; posterior la recolección meticulosa de datos e información relevante utilizando diversas fuentes y métodos; dado esto se lleva a cabo la elaboración de los resultados así como la interpretación detallada; finalmente, se realiza un análisis exhaustivo de los resultados para extraer conclusiones significativas y proporcionar una visión completa del sector estudiado (Córdova, 2007), como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Proceso para realizar un diagnóstico



Nota. Adaptado de Córdova, (2007), <https://lc.cx/Mj0krs>

Adicionalmente, Vidal (2004) señala que existen pasos para medir un diagnóstico, los cuales se deben tomar en cuenta al momento de realizar un estudio pues abarca desde el entorno hasta la formación y crecimiento (talento humano), como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Aspectos a medir en un diagnóstico

Aspecto a medir	Instrumentos
Entorno	Análisis de las fuerzas externas clave. Análisis de la cadena productiva al que pertenece la organización. Matriz de perfil competitivo. Matriz de evaluación de factores externos.
Direccionamiento estratégico	Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. Matriz de la posición estratégica y evaluación. Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento.

Aspecto a medir	Instrumentos
Evaluación y monitoreo financiero	Balance general / Estado de resultados. Presupuesto. Activos intangibles. Indicadores e inductores.
Evaluación y monitoreo del cliente	Sistema de investigación de mercado. Cuestionario de satisfacción al cliente. Indicadores e inductores.
Procesos internos	Indicadores e inductores. Cuestionario: ¿cómo es la lógica en su empresa?
Formación y crecimiento (talento humano)	Evaluación de competencias. Cuestionario de clima organizacional. Indicadores e inductores.

Nota. Adaptado de Vidal, (2004), <https://lc.cx/M33zrO>

4.2.4. Diagnóstico sectorial

De acuerdo a López et al. (2021) el diagnóstico sectorial tiene como función realizar un estudio de la situación actual en los diferentes sectores económicos, lo que a su vez permite la formulación de planes de desarrollo adecuados para entidades públicas y privadas. Así mismo, este estudio tiene la finalidad de brindar datos que permitan comparar a diversas empresas para identificar las oportunidades, la competencia existente, estrategias empleadas y factores que dinamizan su crecimiento.

Aranda (2022) manifiesta que el diagnóstico sectorial es un documento generado a partir de una investigación anterior, lo que marca el inicio de todo proceso de planificación. Este documento facilita la comprensión de la realidad de un sector económico mediante la recopilación y análisis de información, lo que a su vez lleva a la identificación de fortalezas y debilidades dentro del sector.

4.2.4.1 Indicadores clave de desempeño (KPI). Cerna (2019) menciona que los KPI como su nombre implica, se encarga de evaluar la contribución de cada empleado dentro de la empresa u organización hacia los objetivos estratégicos del departamento en el que trabajan, los cuales a su vez están alineados con el plan estratégico global de la empresa.

También son definidos como un conjunto de medidas diseñadas para resumir la información sobre la productividad y rendimiento de los colaboradores o de la entidad en su conjunto. Estos indicadores están diseñados para facilitar la retroalimentación y fomentar mejoras continuas, puesto que ofrecen datos históricos que permiten evaluar el progreso a lo largo del tiempo y proyectar resultados futuros.

4.2.4.2 Cadena de valor. De acuerdo a Quintero y Sánchez (2020) la cadena de valor describe las principales acciones que generan valor para los clientes, junto con las actividades de respaldo relacionadas, además, ayuda a identificar los diversos gastos en los que incurre la empresa a lo largo de su proceso de producción, siendo esencial para determinar su estructura de costos. Cada actividad en esta cadena implica costos y utiliza recursos, lo que facilita un análisis exhaustivo para mejorar la eficiencia tecnológica y económica de una empresa, un conjunto de empresas o un sector industrial específico.

4.2.5. Estadísticas y promedios de la industria

United Nations Statistics Division (2007), señala que uno de los principales propósitos de las estadísticas industriales radica en reunir y compartir información acerca de la producción de los principales bienes industriales. Esta recopilación de datos es fundamental para ayudar a los responsables de formular políticas, empresas, académicos y otros actores a evaluar tanto los niveles totales de producción de diversos productos en cada país como las tendencias a largo y corto plazo de manera precisa. Además, estos datos proporcionan una visión detallada de las características fundamentales de la economía en cada nación. La recopilación de datos se lleva a cabo principalmente mediante un cuestionario anual enviando la información a oficinas nacionales de estadística, que recopilan datos a través de censos y encuestas industriales.

Es decir, la recolección y análisis de estadísticas e indicadores de la industria son fundamentales para comprender su dinámica y evolución. Estas cifras ofrecen una visión detallada de la producción, demanda y tendencias del mercado, lo que ayuda a empresas y gobiernos a tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas. Además, de que proporcionan una base sólida para evaluar el rendimiento de la industria, permite identificar áreas de mejora y fomentar el crecimiento económico sostenible.

4.2.6. Sector económico

Los sectores económicos representan una forma fundamental de estructurar y categorizar la actividad productiva de una región o país. Por lo general, se dividen en primario,

secundario, terciario, cuaternario y quinario, abarcando actividades desde la extracción de recursos naturales hasta la prestación de servicios intelectuales, pasando por la transformación de materias primas en productos acabados y semiacabados, entre otros (Editorial Etecé, s.f.).

En base a la Revista Gestión (2019) los sectores económicos se definen como divisiones de las actividades económicas que se agrupan según características comunes, se los conoce también como sectores productivos. Estas categorías facilitan el análisis y estudio de la producción económica, dado que, permiten clasificar actividades similares que compiten entre sí o se complementan.

4.2.6.1. Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU). El CIIU ha tenido una extensa aplicación tanto a nivel nacional como internacional, su propósito principal es categorizar datos según la naturaleza de las actividades económicas, abarcando campos como la producción, el empleo, el producto interno bruto (PIB) y diversas áreas estadísticas. Es esencial, para el análisis de variaciones económicas, facilitando la comparación de datos y contribuyendo al fortalecimiento de los sistemas estadísticos (International Labour Organization [ILOSTAT], 2023).

De acuerdo al INEC (2012) a nivel nacional, el gobierno ha establecido un manual clasificatorio en donde divide a los diferentes sectores que dinamizan la economía ecuatoriana como: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; explotación de minas y canteras; industrias manufactureras; transporte y almacenamiento; construcción; actividades de alojamiento y servicio de comidas; entre otros. Así mismo, de este se desglosan divisiones, grupos, clases, subclases y actividades económicas.

A continuación, mediante la Tabla 2 se presenta la clasificación de los distintos tipos de sectores que conforman el sector económico.

Tabla 2

Estructura esquemática por secciones

Sección	Actividad
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
B	Explotación de minas y canteras.
C	Industrias manufactureras.
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
E	Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.

Sección	Actividad
F	Construcción.
G	Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos, automotores y motocicletas.
H	Transporte y almacenamiento.
I	Actividades de alojamiento y servicios de comidas.
J	Información y comunicación.
K	Actividades financieras y de seguros.
L	Actividades inmobiliarias.
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
P	Enseñanza.
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
R	Artes, entretenimiento y recreación.
S	Otras actividades de servicios.
T	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.

Nota. Adaptado de INEC, (2023), <https://lc.cx/oC3Bek>

4.2.8. Sector bebidas y alimentos

En base a Gomes et al., (2013) (como se citó en Salazar-Duque, 2016) el sector de bebidas y alimentos, se especializa en satisfacer las demandas culinarias del mercado, adaptándose a las tendencias cambiantes a lo largo del tiempo, por ende, estas empresas no solo contribuyen al turismo de una región, sino que también se convierten en un parte integral de sus oferta gastronómica y culinaria.

Dentro del CIIU se encuentra la actividad económica de restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, etc (INEC, 2012b). En la Tabla 3 se detalla la estructura de la sección I, en la cual constan la división, grupo, clase y actividad a la que pertenece el tema de investigación.

Tabla 3*Estructura jerárquica de la sección I*

Nivel	Clasificación	Código	Descripción
1	Sección	I	Servicio de alimentos y bebidas.
2	División	I56	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
Nivel	Clasificación	Código	Descripción
3	Grupo	I561	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
4	Clase	I5610.0	Restaurantes y servicios móviles de comidas. Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.
5	Actividad Económica	I5610.02	

Nota. Datos tomados de INEC, (2012b), <https://lc.cx/URw7i2>

4.2.8.1. Importancia del sector de alimentos y bebidas. Carrillo (2009b) destaca que el sector de alimentos y bebida representa una parte considerable del gasto familiar y ocupa un lugar importante en términos de contribución a la canasta del índice de precios al consumidor (IPC) influyendo en la inflación, por lo tanto, llega a ser un sector importante, dado que impulsa la economía, agrega valor y aborda necesidades de empleo.

4.2.8.2. Actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otros. Esta actividad se enfoca en ofrecer alimentos a los clientes, ya sea a través de un servicio en mesa o de una variedad de platos disponibles para que se sirvan ellos mismos. Este servicio puede ser tanto para consumir en el establecimiento, para llevar o para entrega a domicilio, además, incluye la preparación y el servicio de alimentos listos para ser consumidos de inmediato, ya sea desde vehículos, independientemente de si están motorizados o no (Riquelme, 2019).

Por tanto, es de gran relevancia para la economía puesto que impulsa a la demanda de alimentos, bebidas y otros insumos necesarios para una gestión adecuada en restaurantes, cafeterías y establecimientos similares, además de promover el turismo, generación de empleo, fomentar la innovación y la diversificación.

4.2.8.3. Factores críticos del éxito en la actividad de servicio de alimentos.

Manzanilla (2022) considera que los elementos que determinan el éxito de una empresa son fundamentales, puesto que, al ser analizados minuciosamente y luego implementados de manera efectiva, aseguran el progreso, la expansión y la continuidad tanto de la empresa en su conjunto como de sus diferentes divisiones.

El éxito en el sector de servicio de comidas se fundamenta en diversos factores clave que van más allá de simplemente ofrecer alimentos. La calidad de la comida y su presentación juegan un papel fundamental, ya que satisfacen las expectativas y preferencias de los clientes, además, la atención al cliente y la experiencia en el servicio son pieza clave, dado que influyen en la percepción general del establecimiento y garantizan la fidelización de los clientes, también la gestión eficiente de recursos tanto humano como material es crucial para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo del negocio, finalmente la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado y la innovación en el menú y en los servicios ofrecidos son aspectos que pueden marcar la diferencia y asegurar el éxito en un entorno tanto competitivo como cambiante (Díaz et al., 2019).

De igual manera, Manzanilla (2022) sugiere que los factores de éxito para un establecimiento son los siguientes.

- **Innovación:** Una empresa que busca ser competitiva debe estar constantemente abierta a nuevas ideas y tener una capacidad elevada de adaptabilidad, dado que, los negocios más innovadores son las que suelen destacarse en el mercado, comenzando con la generación de una idea ingeniosa e innovadora.
- **Comunicación con los clientes:** Es esencial asegurar la fidelización de los clientes, porque, aunque el producto o servicio sea de alta calidad, añada valor y se venda bien, el verdadero desafío radica en mantener una comunicación activa con los clientes después de que hayan realizado la compra, puesto que cuando los clientes se sienten escuchados y valorados, se establece un vínculo que fomenta la fidelización.
- **Definición efectiva de la estrategia:** El desarrollo de una estrategia eficaz implica comprender a fondo los sectores relevantes y sus características, para enfocarse en lo que realmente importa para la empresa.
- **Dirección estratégica:** Es necesario dirigir correctamente las estrategias hacia el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente, a través de acciones concretas que permitan alcanzar las metas establecidas, por lo que requiere un liderazgo sólido.

- **Análisis del entorno:** Además de analizar la competencia es crucial examinar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean a la empresa, ya que cualquiera de estos puede tener un impacto significativo en su desempeño.

- **Análisis interno:** Busca identificar qué hace única a la empresa frente a la competencia, es decir, cuál es su propuesta de valor y qué actividades deben llevarse a cabo para demostrar su potencial a los clientes.

- **Capital de trabajo:** Es fundamental para satisfacer las necesidades del negocio y del mercado en el que opera, así como para enfrentar cambios y posibles escenarios futuros.

- **Servicio de calidad:** Es esencial para establecimientos, puesto que éste definirá la atracción de más clientes, así como el aumento en las ventas.

- **Recursos humanos calificados:** Para que la elaboración del producto o servicio sea de calidad es necesario contar con un buen equipo de trabajo el cual esté altamente calificado y tenga los conocimientos suficientes para desarrollar las actividades designadas.

- **Promoción y publicidad:** Es elemental mantener el interés de los consumidores en los productos y servicios, esto se puede lograr mediante una estrategia de marketing bien planificada que utiliza diversos medios, como las redes sociales y sitios web, para fortalecer la marca y aumentar su alcance.

4.3. Fundamentación legal

La base legal es un sustento esencial, puesto que son aquellos pilares normativos sobre los cuales se sustenta una investigación y argumentaciones, dando respaldo jurídico, validez y credibilidad a lo indagado.

4.3.1. Reglamentos y resoluciones

Actualmente, diferentes organismos han establecido reglamentos, resoluciones y normativas que rigen a las empresas dedicadas a diferentes actividades, con el objetivo de establecer un marco legal que guíe las operaciones y asegure el cumplimiento normativo, así como la transparencia en las prácticas comerciales.

4.3.1.1. Reglamento Ley de Régimen Tributario Interno. En base al Reglamento Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI, 2023), señala:

Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la LORTI, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad las personas naturales y las sucursales indivisas que obtengan rentas objeto de este impuesto incluidas las actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes representantes, otros trabajadores autónomos, y demás personas que obtengan rentas de capital distintas de las mencionadas y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas que hayan sido superiores a trescientos mil (USD 300 000,00) dólares de los Estados Unidos de América o cuyos gastos y costos anuales, imputables a la actividades económicas hayan sido superiores a cuarenta mil (USD 240 000,00) dólares de Estados Unidos de América.

4.3.1.2. Resolución clasificación de las empresas por su tamaño. Como señala la Cámara de Comercio de Quito (2017) “la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la comunidad Andina en su resolución 1260” como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Clasificación de las PYMES

Variables	Personal ocupado	Valor bruto de ventas anuales (\$)	Monto de activos (\$)
Micro Empresa	De 1 - 9 personas	≤ 100 000,00	Hasta 100 00
Pequeña Empresa	De 10 - 49 personas	100 001,00 – 1 000 000,00	De 100 001,00 hasta 750 000,00
Mediana Empresa	De 50 - 199 personas	1 000 001,00 – 5 000 000,00	De 750 00, 00 hasta 3 999 999,00
Grandes Empresas	≥ 200 personas	> 5 000 000,00	≥ 4 000 000

Nota. Adaptado de Cámara de Comercio de Quito, (2017), <https://lc.cx/tKTt5o>

4.3.1.4. Normativa de control para restaurantes de comida. Es fundamental para todo establecimiento registrarse por una normativa, dado que garantiza la seguridad alimentaria y la salud pública al regular las prácticas de manipulación y almacenamiento de alimentos, además, promueve la calidad en los estándares de higiene y servicio, contribuyendo a la satisfacción del cliente y a la reputación del negocio.

Según el Ministerio de Turismo (2018) indica mediante el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas que todos los locales dedicados a la hospitalidad alimentaria deben acatar

las regulaciones establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional, que incluye medidas específicas para garantizar la salud pública. Asimismo, deben cumplir con las normativas relacionadas con la accesibilidad para todas las personas, así como con los estándares arquitectónicos y de seguridad, además, es necesario que sigan las disposiciones legales vigentes respecto a la regulación y control del consumo de tabaco en dichos establecimientos.

4.3.1.5. Código de trabajo. Se trata de un conjunto de leyes que gobiernan las interacciones laborales entre empleados y empleadores tanto a nivel privado como público. El Consejo de Educación Superior (CES, 2020) garantiza una protección efectiva de los derechos de los trabajadores al regular de manera precisa todas las obligaciones y derechos de las partes involucradas en las relaciones laborales.

4.3.2 Organismos de control

Los organismos de control son fundamentales para asegurar el acatamiento de las leyes y regulaciones vigentes. Su principal labor radica en supervisar y certificar que tanto las acciones de las organizaciones como los individuos se lleven a cabo dentro de los márgenes legales, fomentando así la transparencia y equidad en la comunidad.

4.3.2.1. Servicio de Rentas Internas (SRI). Es la entidad responsable de supervisar el cumplimiento adecuado de los impuestos por parte de todos los ciudadanos contribuyentes. Su función principal es educar a los contribuyentes sobre sus deberes tributarios, gestionar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), recaudar impuestos y multas, controlar el comportamiento tributario, resolver consultas y reclamos de acuerdo con la ley, y aplicar sanciones a aquellos que violen las normativas fiscales (Guzmán, 2006).

4.3.2.1.1 Datasets base de datos SRI. El portafolio Institucional de Datos abiertos abarca datos que abordan aspectos de transparencia, demandas ciudadanas y datos estratégicos sectoriales, en relación con los planes de desarrollo y estrategias establecidos. Además, contribuyen al logro de los ODS y están alineados con las agendas e índices internacionales sobre datos abiertos, son flexibles en su utilización y reutilización accesibles para cualquier persona que los necesite (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2022).

4.3.2.2. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCias). Es una entidad técnica e independiente que supervisa y regula el funcionamiento, organización, disolución y liquidación de compañías y otras entidades de acuerdo con las disposiciones legales (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SuperCias], 2024).

4.3.2.3. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Es el responsable de organizar, regular y certificar la producción de datos del Sistema Estadístico Nacional, asegurando que la información estadística sea relevante, precisa, oportuna y confiable. También se encarga de desarrollar nuevas metodologías, métricas y análisis de datos para apoyar la planificación nacional (INEC,2024).

5. Metodología

En este apartado, se detalló el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearán en la realización del estudio de investigación.

5.1. Área de estudio

El diagnóstico se realizó en el cantón Loja, ubicado al Sur del Ecuador, limita al Norte con el cantón Saraguro, al sur con la provincia de Zamora Chinchipe y al Oeste con la provincia de El Oro. El área de estudio está conformada por 6 parroquias urbanas (El Sagrario, El Valle, Sucre, San Sebastián, Punzara, Carigan) y 13 parroquias rurales (Chantaco, Chuquiribamba, El Cisne, Gualel, Jimbilla, Malacatos, Quinara, San Lucas, San Pedro de Vilcabamba, Santiago, Taquil, Vilcabamba, Yangana) (Municipio de Loja, 2024).

La población de estudio está localizada en 7 parroquias rurales (El Cisne, Jimbilla, Malacatos, San Lucas, San Pedro de Vilcabamba, Santiago, Vilcabamba) y 7 parroquias urbanas (El valle, San Sebastián, Sucre, El Sagrario, Loja, Punzara y Carigan).

5.2. Enfoque de investigación

De acuerdo a Ruíz et al. (como se citó en Salas y Argota, 2016) el enfoque mixto implica la recopilación, análisis y conexión de datos tanto cuantitativos como cualitativos en un solo estudio o en una serie de investigaciones, con el fin de abordar una pregunta de investigación específica. Después de lo expuesto se afirma que la investigación tuvo un enfoque mixto, dado que se aplicó un enfoque cualitativo para caracterizar a todos los establecimientos de comida rápida, pizzerías, heladerías, entre otros, que están dentro de la actividad, definiendo aquellos factores clave que llevan al éxito. También, se utilizó un enfoque cuantitativo para establecer indicadores de desempeño empresarial, mismos que permitirán evaluar y medir el rendimiento de una empresa en diferentes áreas clave, además, se obtuvo estadísticas y promedios relacionados al sector los cuales contribuirán para futuras investigaciones.

5.3. Alcance y tipo de investigación

Mediante el alcance y el tipo de investigación se cumplieron aquellos objetivos planteados, puesto que sirvieron de guía para identificar la naturaleza del tema a estudiar.

5.3.1. Exploratorio

Según Ramos-Galarza (2020) este tipo de estudios, es posible utilizar tanto enfoques cualitativos como cuantitativos. Cuando se trata de un alcance exploratorio, el objetivo principal es investigar fenómenos que aún no han sido explorado, con el propósito de analiza

sus características y comportamiento. Es por ello, que esta investigación fue de tipo explicativo, puesto que, es un tema novedoso tanto a nivel nacional como local y carece de investigaciones previas, lo que permite una exploración amplia y flexible para comprender mejor el fenómeno en cuestión.

5.3.2. Descriptiva

Esta modalidad de investigación es ampliamente empleada debido a su enfoque o grupos específicos, tiene como objetivo profundizar, describir o cuantificar conceptos o situaciones, por lo general se lleva a cabo mediante encuestas para medir variables como el sexo, edad, años, entre otros (Robles, 2024). La naturaleza de la investigación fue descriptiva, pues se centrará en la caracterización de diversas actividades como los restaurantes de comida rápida, los servicios de comida para llevar, reparto de pizza, heladerías, entre otros. Enfocándose en identificar los factores determinantes de éxito como la oferta y demanda, competencia, sus servicios, entre otros.

5.3.3 Tipo observacional de campo

Este tipo de investigación se realiza en el lugar y momento donde se desarrolla el fenómeno de interés, su propósito es recopilar datos pertinentes y directamente relacionados con el tema de estudio (Arias, 2022). En base a lo citado, el tipo de investigación fue de campo, ya que implicó la recolección directa de datos mediante visitas in situ a los establecimientos; aquí se recabará información tanto cualitativa como cuantitativa, mediante la observación detallada y a través de encuestas o entrevistas. El enfoque estuvo centrado en analizar aspectos financieros y no financieros de los establecimientos correspondientes a la actividad económica I56100.02.

5.4. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es transversal, siguiendo lo planteado por Müggenburg y Pérez (2007), lo que significa que los datos se recopilan en un único momento, con el propósito de describir variables y analizar su comportamiento en un período específico. De esta manera, se busca capturar una instantánea de la situación actual del sector de restaurantes de comida rápida, permitiendo realizar comparaciones entre los distintos actores del sector, así como detallar los datos financieros y no financieros obtenidos, que dieron lugar a las estadísticas del mercado durante el período estudiado.

5.5. Métodos de investigación

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos establecidos en el estudio, se emplearon cuatro métodos de investigación los cuales son:

5.4.1. *Deductivo*

Rodríguez y Pérez, (2017) manifiesta que el método deductivo implica avanzar desde un conocimiento general hacia uno más detallado; estas generalizaciones proporcionan el fundamento para hacer inferencias y llegar a nuevas conclusiones aplicables a casos particulares. Este método desempeñó un papel esencial en la elaboración del marco teórico, puesto que permitió la identificación de teorías y aportes de diversos autores sobre los factores clave de éxito y los indicadores financieros y no financieros pertinentes, así como la utilización de definiciones conceptuales para comprender la naturaleza de la actividad y establecimiento de aspectos relevantes; con esto se dio cumplimiento al primer y segundo objetivo.

5.4.2. *Inductivo*

El método inductivo se define como un proceso de razonamiento que consiste en avanzar desde el conocimiento de casos particulares hacia una comprensión más amplia y general, reconociendo los aspectos comunes entre diversos fenómenos individuales (Rodríguez y Pérez, 2017). Desde lo expresado anteriormente, se puede decir que tuvo un método inductivo pues existió la recopilación de información tanto interna como externa de cada una de las empresas que se encuentra ubicada en el cantón Loja, permitiendo la tabulación de datos, la aplicación de indicadores y el análisis de promedio y estadísticas de la actividad de restaurantes dedicados al servicio de alimentos; de esta manera se cumplió el tercer objetivo.

5.4.3. *Analítico*

Es un método que “a partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí” (Abreu, 2014). Se utilizó en la investigación, para descomponer el sector en los distintos elementos que integran la cadena de valor de los negocios de comida rápida, heladerías, fuentes de soda entre otros; así como para analizar y comprender los resultados que surgieron de la aplicación de los indicadores, contrastándolo con la teoría.

5.4.5. Sintético

El método sintético implica combinar o integrar partes que han sido previamente analizadas, lo que facilita la identificación de relaciones y características compartidas entre los elementos de la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017). Referente a lo citado, este estudio tuvo método sintético, ya que, buscó relacionar variables mediante la aplicación de indicadores de desempeño empresarial, dando como resultado un panorama más claro acerca de la situación real del sector de servicio de alimentos.

5.6 Técnicas e instrumentos de investigación

A continuación, se analizó los diferentes tipos de técnicas e instrumentos que se utilizarán para la gestión del proyecto.

5.6.1. Observacional de campo

Zapata (2006), menciona que la técnica de observación es una herramienta que el investigador utiliza para examinar un fenómeno de manera directa, sin intervenir o alterar de ningún modo, con el objetivo de evitar cualquier tipo de manipulación. Por ello, sirvió para corroborar la información dada por la base de datos del SRI, así como los procesos que existen dentro del negocio, permitiendo establecer aquellos factores financieros y no financieros a los que se enfrenta día a día, para esto se aplicó el instrumento de la ficha de observación la cual permitirá la recopilación de datos cualitativos.

5.6.2. Observacional bibliográfica

Esta técnica implica examinar y analizar una amplia gama de documentos, siendo comúnmente empleado en el área de Derecho, Antropología y Psicología. Puede abarcar desde revisión bibliográfica de periódicos hasta documentos legales (Arias, 2022). Es por ello, que estas fuentes permitieron obtener información mediante instrumentos como: bases de datos, libros, páginas web, repositorios, revistas, entre otros que contribuirá a la construcción del marco teórico, así como sirvió de fuente para establecer factores clave de éxito e indicadores.

5.6.3. Encuesta

Pardina (como se cita en Montes, 2000) indica que una encuesta se describe como un conjunto de interrogantes planificadas con el propósito de recabar información con fines investigativos, así mismo, se puede destacar su eficacia como un recurso valioso en el acceso de la observación científica. El instrumento que se empleó fue el cuestionario en el que constaron preguntas esenciales que permitirán determinar los factores clave de éxito e

indicadores, en donde como resultado mediante la información obtenida se obtuvo promedios de la industria.

5.6.4. Estadística

La estadística incluye las metodologías y procesos destinados a recolectar, organizar, resumir y analizar conjuntos de datos, que pueden originarse de mediciones individuales o de respuestas a encuestas. Esta disciplina se divide en dos ramas principales: la descriptiva, que se encarga de detallar las características de un grupo específico, y la inferencial, que permite extrapolar los resultados obtenidos de una muestra hacia toda una población (López, 2015).

En esta investigación, se empleó la estadística descriptiva para sintetizar y analizar las características clave del sector de restaurantes de comida rápida. Además, se organizarán y visualizarán los datos mediante tablas y gráficos, utilizando de tendencia central y medidas de dispersión. Esto permitió generalizar los resultados obtenidos de la muestra hacia la población total del sector en el cantón Loja, proporcionando una visión detallada de sus principales características.

5.7. Recursos de investigación

Los recursos que fueron necesarios para la investigación son aquellas herramientas que permitieron desarrollar de manera correcta cada uno de los objetivos establecidos. Como primer recurso está el investigador y el docente tutor; respecto a los recursos bibliográficos, se empleará repositorios institucionales, revistas científicas, bases de datos, libros, entre otros. En el campo tecnológico se utilizará la computadora portátil y software para la tabulación de los datos y su respectivo procesamiento. Además, se contó con recursos de oficina necesarios para la ejecución de la investigación y recursos logísticos que permitieron la movilización hacia la población de estudio.

5.8. Población

La población objeto de estudio son las empresas activas y abiertas del cantón Loja que forman parte de la actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otras. Según la base de datos CIIU obtenida de la datasets del SRI (2023), constan 366 establecimientos activos dedicados a la actividad I56100.02, en donde 4 pertenecen a personas jurídicas y 361 a personas naturales y 4 personas jurídicas, mismos que se distribuyen en parroquias urbanas (El Sagrario, San Sebastián, Valle, Sucre, Punzara, Carigan) y parroquias rurales (Vilcabamba, Malacatos, El Cisne, Jimbilla, San Lucas, San Pedro de Vilcabamba), dado esto, se optó por trabajar con toda la población para obtener promedios más acertados; en donde 37 establecimientos

decidieron prestar su colaboración, sin embargo, 329 negocios no se logró recolectar la información por falta de colaboración, Asimismo, se recolectará información de 61 clientes que frecuentan estos negocios para obtener datos precisos acerca de su satisfacción dado que es un factor clave en este sector.

5.9. Procedimiento de la investigación

Se realizó una observación de campo y una revisión bibliográfica exhaustiva para abordar el primer objetivo, utilizando principalmente bases de datos de entidades como la SCVS, el SRI y el INEC. Primero, se llevó a cabo una caracterización general del sector de comida rápida, luego se realizó un portafolio de recursos físicos como la materia prima, insumos y proveedores. Luego, se clasificaron los negocios según su tamaño y se filtró la información para cuantificar los actores a nivel nacional, provincial y cantonal. En el caso del cantón, se realizó una verificación in situ, complementada con actividades de sensibilización sobre la investigación mediante la distribución de volantes (véase Anexo A). Además, se incorporaron estadísticas claves para comprender el panorama del sector, tanto a nivel nacional como en el cantón Loja. Finalmente, con las características de la población demandante se determinó se segmentó a la población en general determinando los principales productos que consumen de acuerdo a su edad.

Para cumplir con el segundo objetivo, nuevamente se realizó una revisión de fuentes bibliográficas para determinar los factores clave de éxito lo que permitió establecer y adaptar indicadores financieros y no financieros, según correspondía. Además, se elaboró un cuestionario para la encuesta (véase en el Anexo C) como instrumento para recopilar información basada en los factores e indicadores previos. Posteriormente, se estableció parámetros de referencia los cuales permitieron medir y comparar el desempeño de un negocio usando estándares específicos.

En el tercer objetivo, se aplicó las encuestas a los propietarios y clientes que frecuentan estos establecimientos, para proseguir con la tabulación de datos mediante Excel y luego calcular los indicadores de desempeño financieros y no financieros del sector; así como, los promedios de la industria.

Posteriormente, en el desarrollo del trabajo, primero se presentaron mediante tablas los datos ajustados de las respuestas obtenidas en la encuesta con sus respectivos promedios, agrupando la información por cada categoría del cuadro de mando integral; mientras que, los indicadores con sus respectivos promedios, fueron graficados en diagramas de barra y de pastel,

y se agruparon por cada factor crítico de éxito; adicionalmente, se elaboró una tabla resumen de los promedios en relación a los indicadores en donde se muestra el número y proporción de establecimientos que se encuentran sobre o bajo dichos promedios. Finalmente, se elaboró un volante de difusión de resultados (véase Anexo K) para entregarlo a los participantes de la investigación.

6. Resultados

6.1. Objetivo 1. Caracterizar la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, para definir los factores claves de éxito del sector empresarial

En esta sección se describen las características clave del sector que acoge a restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otros establecimientos relacionados, con la finalidad de proporcionar estadísticas locales y que sirvan de referencia a nivel nacional; se realizó un conteo de negocios a nivel provincial y cantonal, además de detallar la naturaleza de los servicios ofrecidos y la descripción del perfil de los clientes.

6.1.1. Generalidades de la actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otros

En este apartado se determinó las generalidades que permitieron caracterizar a la actividad económica, puesto que, se abordó desde la comprensión del sector, el análisis del CIU a nivel nacional que brinda una idea más clara de su posición dentro del mercado, así como los distintos productos que ofrece, sus proveedores y la cuantificación de los actores tanto en la provincia como en el cantón Loja.

6.1.2. Características de la actividad de los restaurantes de comida rápida y heladerías, entre otros

Estos establecimientos son fundamentales en la economía lojana, dado que tiene como objetivo la venta de alimentos y bebidas preparados para su consumo inmediato, ofreciendo productos alimenticios de fácil y rápida preparación y a la vez que proporcionan un servicio ágil que permite a los clientes recibir sus pedidos en poco tiempo, de manera eficaz y eficiente.

Este tipo de negocios comparten una serie de características fundamentales que los distinguen en el mercado, siendo las más importantes las siguientes:

- Se destacan por ofrecer un servicio rápido y eficiente, donde los clientes obtienen su comida en cuestión de minutos, sin largas esperas.
- Ofrecen un menú limitado con opciones predefinidas para facilitar la producción rápida y eficiente.
- Los precios de los productos son accesibles, lo que amplía la base de clientes y aumenta las ventas.
- Se ubican en lugares estratégicos en donde existe mayor afluencia de personas.

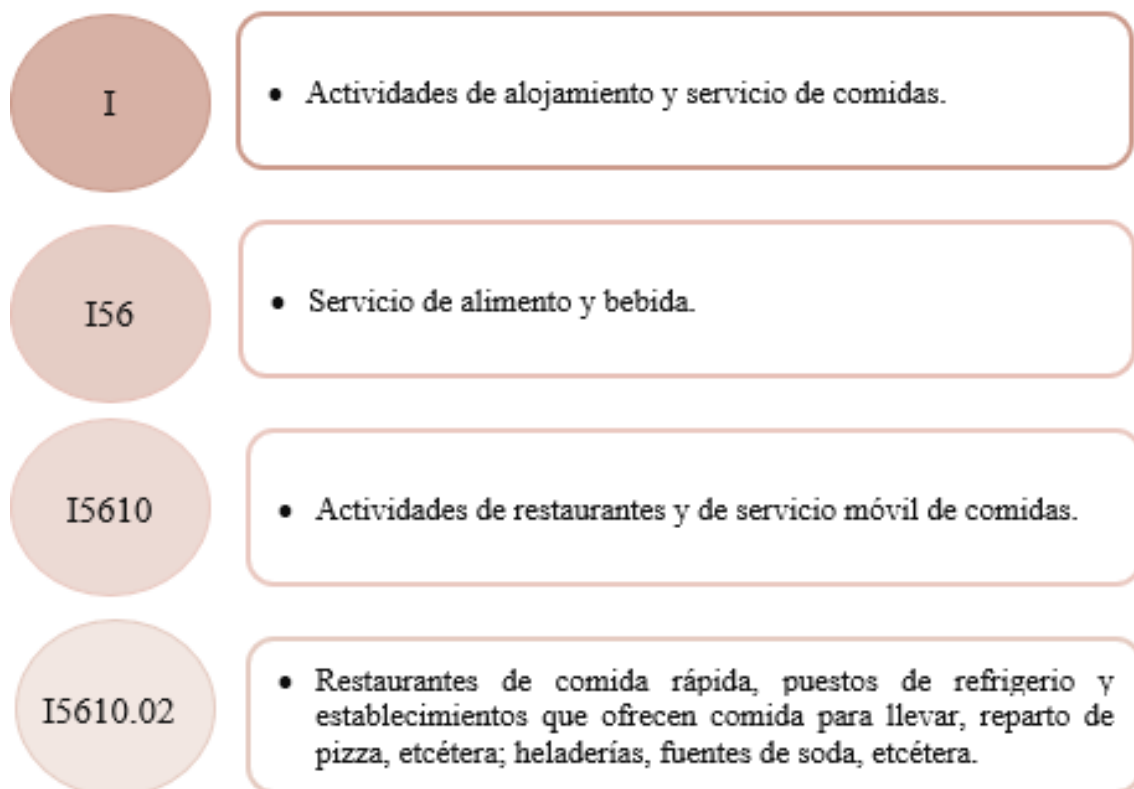
- Utilizan imágenes y colores llamativos en su publicidad y en el diseño del local para atraer la atención de los clientes.
- En la mayoría de establecimientos su horario de atención es de 15:00 pm a 24:00 am, sin embargo, esto puede variar dependiendo la ubicación del negocio.
- Se destacan por su variada gama de productos, puesto que, día a día buscan idean frescas que aumenten el alcance de sus ventas.

6.1.3 Clasificación CIU de la actividad de restaurantes de comida rápida y heladerías, entre otros

De acuerdo al CIU nacional la actividad de restaurantes de comida rápida, fuentes de soda, reparto de pizza, heladerías, entre otros, está representada por el código I5610.02 que pertenece al sector I: Alojamiento y servicio de alimentación, seguido de la sección, división, grupo clase, subclase y finalmente llegando a la actividad en la cual se encuentra la investigación. Como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Clasificación Industrial Internacional Uniforme del Sector



Nota. Adaptado de Naciones Unidas, (2009), <https://lc.cx/Z6m7fo>

6.1.4. Productos

Los diversos negocios que integran la actividad I561002 ofrecen una amplia variedad de opciones para satisfacer la demanda de sus clientes. Desde las clásicas pizzas con sus combinaciones de ingredientes irresistibles hasta las hamburguesas jugosas y llenas de sabor, estos establecimientos se esfuerzan por brindar una experiencia gastronómica diversa y deliciosa. Además, de las opciones más reconocidas, como las salchipapas crujientes y las alitas BBQ tentadoras, también ofrecen alternativas más saludables, como ensaladas frescas y nachos con carne sabrosa.

Para aquellos que buscan opciones más exóticas, hay una variedad de platos típicos y delicias regionales disponibles, como las arepas rellenas, el tigrillo y las empanadas. Y para satisfacer los antojos de algo dulce, distintos negocios ofrecen una variedad de postres, desde waffles y helados hasta pan de yuca y cafés artesanales. Con una gama tan amplia de opciones, estos establecimientos se aseguran de que haya algo para todos los gustos y preferencias en el cantón Loja

6.1.5. Materia prima, insumos y proveedores

Los propietarios confían en una red sólida de proveedores para abastecerse de materia prima e insumos de calidad que les permite ofrecer productos deliciosos y satisfactorios a sus clientes, así como el manteniendo del área. Entre estos proveedores destacan empresas como Pronoca con sede en Quito, que suministra una variedad de productos cárnicos, pescado y mariscos, así como embutidos esenciales para la preparación de numerosos platos. Asimismo, Unilever con base en Guayaquil, provee desde salsas hasta especias que aportan sabor y sazón a las creaciones culinarias de los establecimientos.

Por otro lado, los insumos necesarios para mantener la operación y presentación de los alimentos también provienen de proveedores confiables. Empresas como Calbaq en Guayaquil y Diplast de Quito suministran productos de limpieza y envases, respectivamente, que son cruciales para mantener altos estándares de higiene y presentación en los negocios. Con una red diversa y bien establecida de proveedores entre los más representativos Pronoca, Unilever, Calbaq, y Displast, aseguran la calidad y frescura de los productos, satisfaciendo así las demandas de sus clientes en el cantón de Loja, en la Tabla 5 se muestran los principales proveedores a nivel nacional.

Tabla 5*Materia prima, insumos y proveedores*

Categoría	Empresa	Origen	Productos	Sustento bibliográfico
Materia prima	Pronaca	Quito	• Cárnicos, pescado y mariscos, embutidos, entre otros.	(Procesadora de Alimentos C.A., 2024)
	Unilever	Guayaquil	• Salsas, vegetales deshidratados, especias y semillas, entre otros.	(Unilever, 2023)
	Ecolac	Loja	• Leche, yogurt, queso, queso mozzarella, crema de leche, mantequilla, entre otros.	(Ecolac, 2024)
	Cafrilosa	Loja	• Jamón, mortadela salchicha, carnes ahumadas, chorizos, cortes de carne, salami, entre otros.	(Cafrilosa, 2023)
	Ile	Loja	• Hierbas aromáticas, Té, mermeladas, sazónadores en pasta, salsas, condimentos en polvo, entre otros.	(Ile, 2023)
	Puerto Seco	Loja	• Papa, plátano, tomate, limón, cebolla, entre otros.	(Toapanta-Mendoza, E., y González-Aguilera, D., 2021)
	Kypross	Cuenca	• Aceitunas, arveja, atún, brócoli, habas, maíz, mantequilla, Nutella, entre otros.	(Kypross, 2023)
	Carsnack	Quito	• <i>Popcorn</i> , nachos, pan de <i>hod dog</i> y hamburguesas, bebidas, entre otras.	(Carsnack, 2024)
Insumos	Calbaq	Guayaquil	• Productos de limpieza.	(Hostelería Ecuador, 2023)
	Diplast	Quito	• Vasos, platos, contenedores, bandejas, cubiertos, fundas, rollos polietileno.	(Dispalst, 2023)
	Distrialimentos	Quito	• Empaques de cartón.	(Distrialimentos, 2024)
	Litotec	Guayaquil	• Etiquetas, displays, cluters, cajas plegadizas y blisters.	(Litotec, 2024)

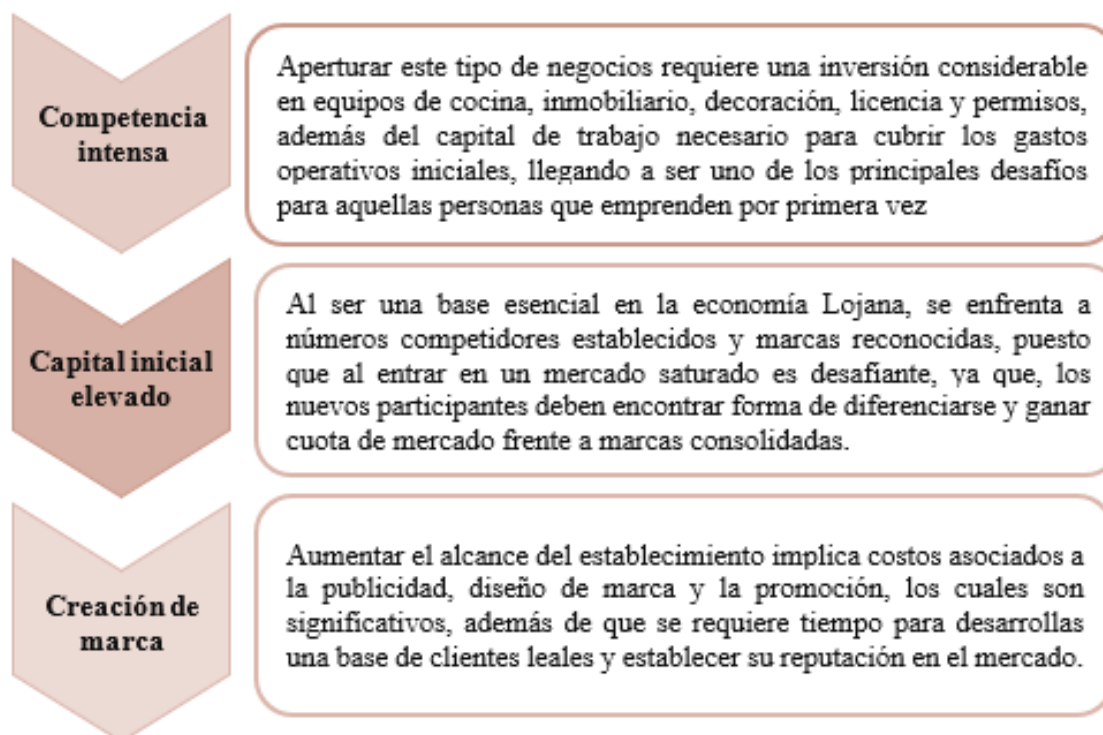
6.1.6 Barreras de entrada en la actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías entre otros

Para aquellos futuros emprendedores que están considerando aventurarse en el mundo de los negocios relacionados a la actividad I5610.02, es importante tener en cuenta las posibles dificultades que se presentan. Aunque no son numerosas, estas barreras de entrada merecen una cuidadosa consideración y análisis, antes de tomar decisiones importantes. Dentro de estas barreras se pueden identificar aquellas que se detallan en la Figura 3, las cuales pueden tener

un impacto significativo en el proceso de establecimiento y crecimiento en este sector dinámico.

Figura 3

Barreras de entrada en la actividad I56100.02



Nota. Adaptado de Lafebre, (2020), <https://n9.cl/gprn6>

6.1.7. Estadísticas nacionales de la actividad de restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otros establecimientos relacionados

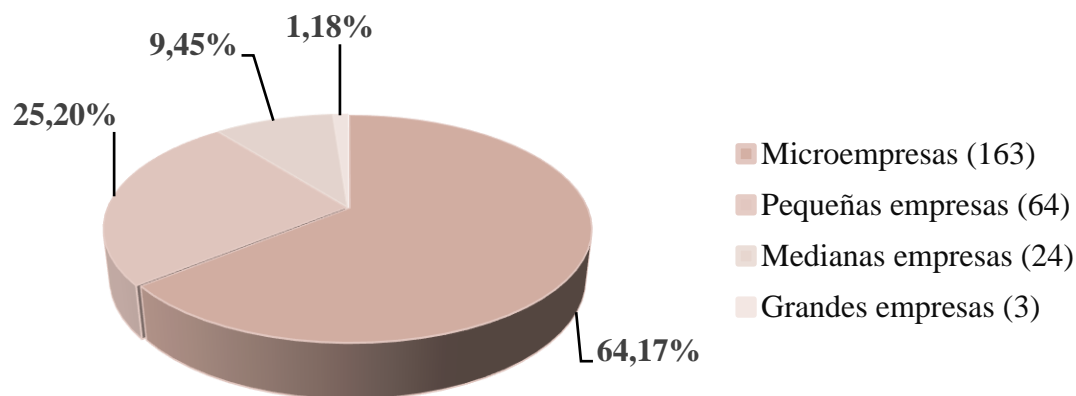
En esta sección, se llevará a cabo un conteo nacional de las empresas constituidas como sociedades que operan en la actividad como restaurantes de comida rápida heladerías, fuentes de soda, entre otros; de acuerdo al ranking 2023 proporcionado por la SuperCias se clasifican las empresas en relación a su tamaño presentando cada una de sus tres principales sociedades que poseen mayor monto de activos a nivel nacional.

6.1.7.1. Clasificación por el tamaño de las empresas en relación al valor de activos. Para la cuantificación de las diferentes empresas de la actividad I5610.02 se clasifico el número de empresas según su tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), seguidamente se recogió datos obtenidos del ranking de empresas a nivel nacional 2024, en donde se identificó 254 empresas registradas como sociedades pertenecientes a dicha actividad económica. De un total de 92 785 empresas que integran el Ranking a nivel nacional dentro de

las secciones A-U la actividad económica I5610.02 representa el 0,27 %, lo que evidencia un porcentaje mínimo en comparación al total de empresas, así mismo se puede evidenciar que el sector está encabezado por micro y pequeñas lo que llega a representar casi el 90 % del total, indicando una estructura empresarial predominantemente compuesta por unidades de menor tamaño, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Clasificación nacional de las empresas en base a sus activos 2023



Nota. Información tomada por Ranking de empresas, por SCVS, (2024), <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

6.1.7.2. Ranking a nivel nacional de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la actividad I5610.02. De acuerdo a la Figura 5 se detalla el ranking de empresas en el sector IU5610.02 a nivel nacional, basado en el monto de activos en donde muestra como están distribuidas en diferentes categorías: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La categoría de microempresas se ve encabezada por Rotal-Cue Cía. Ltda. en Azuay con activos de \$ 1 122 487,54, lo que se considera como un nivel considerablemente alto para una microempresa dando a notar una operación eficiente y potencial de crecimiento; Superdelivery S.A. y Bolones de don Reina S.A.S muestran la diversidad geográfica y la capacidad de la microempresas para prosperar en diferentes regiones del país, pues estas ubican tanto en la provincia de Pichincha y Manabí respectivamente.

De igual manera, la sección de las pequeñas empresas se ve liderado por Maymor S.A. en Guayas con activos que sobrepasan el millón, lo que indica que la empresa tiene una base

sólida y una participación significativa en el mercado local; Nutricompany S.A. y Plastiney S.A., ambas en Guayas es un núcleo importante para las empresas pequeñas en este sector.

También las medianas empresas muestran un fuerte liderazgo por parte de Maboom Food S.A.S. en Guayas, con activos de \$3 948 569,60. Esto, junto con Restaurantes Entretenimiento y Servicios Ress Cía. Ltda. en Azuay, referente a sus activos indican una notable concentración de medianas empresas en esta provincia. Finalmente se puede evidenciar las grandes empresas que tienen mayor concentración de activos, predominando la provincia de Pichincha.

Es así que el análisis revela que existe una concentración de empresas con mayores activos en las provincias de Guayas y Pichincha; Guayas lidera en las categorías de pequeñas y medianas empresas, lo que sugiere que esta provincia tiene un entorno favorable para el crecimiento y desarrollo empresarial; Pichincha, por otro lado, domina en la categoría de grandes empresas indicando que es un centro clave para operaciones empresariales más grandes y establecidas. Además, la diversificación geográfica de las microempresas sugiere que, aunque las grandes inversiones tienden a concentrarse en ciertas áreas, hay oportunidades significativas para el emprendimiento y el crecimiento en otras partes del país.

Figura 5

Ranking de las empresas con mayor valor en activos



Nota. Información tomada por Ranking de empresas, por SCVS, (2024), <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

6.1.8. Cuantificación de las empresas a nivel provincial

Se considera la base de datos del SRI (2024), correspondiente al Registro Único de Contribuyentes (RUC) en la Provincia de Loja; en donde se identifica el número de actores de la actividad de comida rápida, heladería, fuentes de soda, entre otros.

La Tabla 6 esta refleja una estructura bien definida del sector de alimentos y bebidas en Loja, la alta concentración de la División I56 y el Grupo I561 destacan la importancia de los servicios de comida en la economía local. Dentro de este grupo, los restaurantes de comida rápida, heladerías y establecimiento similares juegan un papel crucial en diversificar la oferta y adaptarse a las tendencias del mercado, su participación del 16,10 % indica que, aunque no son la mayoría, son una parte significativa del sector, contribuyendo a la economía local, generando empleo y mejorando la oferta gastronómica a la economía local, generando empleo y mejorando la oferta gastronómica tanto para residentes como para turistas.

Tabla 6

Número y participación de la actividad I5610.02 a nivel provincial

Nomenclatura	Cantidad de empresas	Participación (%)
Sección I: Actividades de alojamiento y servicio de comidas	3 099	5,33
División I56: Servicio de alimento y bebida	2 930	94,55
Grupo I561: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	2 684	91,60
Actividad económica I5610.02: Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.	432	16,10

Nota. Información tomada de *Datasets*, por SRI, 2024c, <https://www.sri.gob.ec/datasets>

6.1.9. Cuantificación de las empresas a nivel cantonal

El análisis de la cuantificación y participación de los establecimientos que pertenecen a la actividad I5610.02 ubicados en el cantón Loja revela una distribución interesante en función de las parroquias urbanas y rurales, en donde la población de estudio está conformada por 366 empresas en estado activo, en donde 361 establecimientos son personas naturales y 5 sociedades.

La Tabla 7 revela que en el ámbito urbano la parroquia El Sagrario lidera con mayor cantidad de empresas representando el 27,87 % del total, seguida por San Sebastián con un 20,22 % y El Valle con 18,03 %. Estas tres parroquias concentran más del 65,00 % de los establecimientos relacionados, lo que sugiere una mayor actividad comercial y una mayor densidad poblacional en esas áreas.

Por otro lado, las parroquias rurales muestran una participación mucho menor en comparación con las urbanas, dado que Vilcabamba es la parroquia rural con la mayor cantidad de empresas alcanzando el 1,64 % del total, seguida por Malacatos y el Cisne con 1,37 % y 1,09 % respectivamente. Esto sugiere que la actividad comercial en términos de restaurantes de comida rápida, heladerías entre otros esta más concentrada en las áreas urbanas del cantón de Loja. Además, es fundamental destacar que algunas parroquias rurales tienen una participación mínima, con solo una o dos empresas registradas, lo que indica un nivel significativamente menor de actividad comercial en comparación con las áreas urbanas.

Lo que finalmente muestra una clara disparidad entre las áreas urbanas y rurales, con una concentración mucho mayor de empresas en las primeras parroquias, lo que se debe a la densidad poblacional, la infraestructura comercial y las preferencias del consumo poblacional.

Tabla 7

Cuantificación de la actividad I5610.02 a nivel cantonal

	Parroquias	Cantidad de empresas	Participación (%)
Urbana	El Sagrario	102	27,87
	San Sebastián	74	20,22
	Valle	66	18,03
	Sucre	44	12,02
	Punzara	43	11,75
	Carigan	19	5,19
Rural	Vilcabamba	6	1,64
	Malacatos	5	1,37
	El Cisne	4	1,09
	Jimbilla	1	0,27
	San Lucas	1	0,27
	San Pedro de Vilcabamba	1	0,27
	Total	366	100,00

Nota. Información tomada de *Datasets*, por SRI, 2024c, <https://www.sri.gob.ec/datasets>

La Tabla 8 muestra la cantidad y participación de empresas en la actividad I5610.02 a nivel cantonal, ofreciendo una visión significativa sobre la estructura económica local y las preferencias de los consumidores; con 366 empresas dedicadas a esta actividad específica, representado por el 18,15 %, es evidente que los restaurantes de este tipo desempeñan un papel destacado en la oferta gastronómica de la región. Este número refleja una demanda sólida por opciones de alimentación rápida y conveniente, sugiriendo que los residente y visitantes valoran la accesibilidad y la variedad en sus opciones de comida.

La alta participación del Grupo I561 (93,25 %) resalta aún más la importancia de los restaurantes y servicios móviles de comidas en la económica lojana, mientras que la proporción dentro de la sección I (5,42 %) indica que es significativa, esta actividad no domina completamente el sector de alojamiento y servicios de alimentación en términos de cantidad de empresas.

Tabla 8

Numeración y participación de la actividad I5610.02 a nivel cantonal

Nomenclatura	Cantidad de empresas	Participación (%)
Sección I: Actividades de alojamiento y servicio de comidas	2 328	5,42
División I56: Servicio de alimento y bebida	2 162	92,87
Grupo I561: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	2 016	93,25
Actividad económica I5610.02: Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera.	366	18,15

Nota. Información tomada de *Datasets*, por SRI, 2024c, <https://www.sri.gob.ec/datasets>

6.1.10. Características de la población demandante.

La Tabla 9 presenta un análisis detallado de las características de la población demandante, segmentada por rangos de edad, productos de mayor consumo y el crecimiento poblacional proyectado para 2024. Este enfoque permite identificar patrones claros en los hábitos de consumo y proporciona información clave para diseño estrategias comerciales dirigidas a diferentes grupos etarios.

En primer lugar, los datos que reflejan que los jóvenes entre 15 y 24 años muestran una fuerte inclinación hacia productos modernos y de fácil acceso, como hamburguesas, pizzas, *nuggets* de pollo, tacos y sushi. Este segmento, que representa un porcentaje importante de la población con 23 684 personas en el grupo de 20 a 24 años y 23 297 en el de 15 a 19 años, constituye un mercado clave para los negocios que ofrecen comida rápida y productos adaptados a las tendencias actuales. La alta afluencia de este grupo refuerza la necesidad de mantener una oferta dinámica y acorde a sus preferencias.

Por otro lado, los niños entre 5 y 14 años tienen un marcado interés por dulces, helados y golosinas, como caramelos, chocolates, chicles y algodón de azúcar. Este segmento, con un

crecimiento poblacional significativo (23,413 personas en el grupo de 10 a 14 años y 20,95 en el de 5 a 9 años), representa una excelente oportunidad para negocios que apuesten por productos llamativos y diseñados específicamente para el público infantil.


En cuanto a los adultos jóvenes entre 25 y 34 años, su preferencia por una variedad más amplia de productos, como batidos, bolones, pasteles y opciones internacionales, como tacos y pastas, evidencia un interés por experiencias culinarias diversificadas. Este segmento, que incluye 19 889 personas de 30 a 34 años y 20 917 de 25 a 29 años, constituye un mercado clave para innovar en propuestas gastronómicas que combinan practicidad y variedad.

Asimismo, los adultos mayores de 40 años se orientan hacia opciones más tradicionales y saludables, como café, ensaladas, empanadas y *pretzels*. Este grupo, que incluye 16 885 personas de 40 a 44 años y 18 928 en el rango de 55 a 59 años, es ideal para negocios que priorizan la calidad y la autenticidad en sus productos. Aunque su crecimiento poblacional es más moderado, sigue siendo relevante por sus preferencias específicas.

Para la proyección de la demanda, se utilizó los datos históricos del censo poblacional de 2010 y 2022 publicados por el INEC (2023) del cantón Loja. A partir de esa información se estimó el porcentaje de crecimiento anual promedio de la población por rango de edad (Véase Anexo B), dato empleado para proyectar el número de clientes potenciales utilizando la fórmula $P_f = P_0(1 + r)^t$ bajo el método del interés compuesto (Basualdo, 2013), donde P_f es la población futura, P_0 población actual, r tasa de crecimiento y t el tiempo en años; el resultado es 202 294 personas en el rango de 5 a 59 años en 2024.

Tabla 9

Características de la población demandante

Cliente potencial	Rango de edad	Productos de mayor consumo	Crecimiento poblacional a nivel cantonal 2024
Población en general 	55-59	<ul style="list-style-type: none"> • Pretzels, cacahuates, pan de yuca, empanadas, café, Té. 	11 533
	50-54	<ul style="list-style-type: none"> • Empanadas, hamburguesas, pizza, Café, Té 	12 561
	45-49	<ul style="list-style-type: none"> • Empanadas, pastel, café, té 	13 907
	40-44	<ul style="list-style-type: none"> • Micheladas, café, ensaladas y papas fritas. 	16 885
	35-39	<ul style="list-style-type: none"> • Galletas, pasteles o donas. 	18 928

Cliente potencial	Rango de edad	Productos de mayor consumo	Crecimiento poblacional a nivel cantonal 2024
	30-34	• Refrescos, batidos, Café, Bolón, papas fritas, <i>hot dog</i> y pizza	19 889
	25-29	• Tacos, burritos, pasta, hamburguesas, café y batidos.	20 917
	20-24	• Sushi, pasta, papas fritas, hamburguesas y pasteles	22 778
	15-19	• Hamburguesas, pizzas, Nuggets de pollo, papas fritas, refrescos, pasteles y tacos	22 326
	10-14	• Caramelos, chocolates, chicles, papas fritas, <i>hot dog</i> , algodón de azúcar y raspados	22 535
	5-9	• Helados, dulces y chocolates	20 035

Nota. Adaptado de Durán-Agüero et al. (2018), <https://dx.doi.org/10.14306/renhyd.22.3.554>.

6.2. Objetivo 2. Establecer los indicadores de desempeño empresarial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja, para facilitar el acopio de información primaria.

Para llevar a cabo el objetivo planteado, se recopilaron datos de diversas fuentes bibliográficas. Así mismo, se procedió a realizar un estudio minucioso sobre los factores que influyen en los servicios de los restaurantes de comida rápida, heladerías, fuentes de soda, entre otro establecimiento, con el objetivo de identificar los elementos clave que contribuyen al éxito en el sector I5610.02; con ello se estableció un conjunto de indicadores tanto financieros como no financieros que permiten medir la eficiencia y el desempeño del servicio prestado.

6.2.1. Factores clave de éxito

La competitividad en el sector de los restaurantes de comida rápida, heladerías, entre otros establecimientos similares, depende en gran medida de diversos factores clave de éxito aspectos como la calidad del producto, la eficiencia, la amabilidad del servicio del personal, la rapidez en el tiempo de entrega y otros elementos críticos son fundamentales para asegurar la satisfacción del cliente y fidelización. Estos factores no solo determinan el rendimiento operativo y la eficiencia del negocio, sino que también son esenciales para construir una sólida reputación en el mercado y alcanzar el éxito s en un entorno altamente dinámico y competitivo. Por ello mediante la Tabla 10 se ha seleccionado aquellos factores que intervienen en el éxito de muchos establecimientos en el cantón Loja.

Tabla 10

Factores críticos de éxito

Factores clave de éxito	Detalle	Sustento bibliográfico
Administración de inventario	La gestión óptima de inventario reduce irregularidades como quedarse sin stock o con sobre stock de productos de baja rotación o los cuales sean productos no perecibles haciéndolos vulnerables a la descomposición, por ende, a la pérdida de recursos.	(Fernández, 2022)
Proveedores	Contar con proveedores de confianza garantiza el aprovisionamiento constante de productos de calidad, esto permite una respuesta rápida y eficiente a la demanda del cliente, manteniendo siempre la oferta disponible	(Fernández, 2022)

Factores clave de éxito	Detalle	Sustento bibliográfico
Proceso de venta	Un sistema de venta eficiente se orienta hacia la satisfacción del cliente, permitiendo una experiencia de compra rápida y sencilla, esto incluye desde la facilidad para hacer pedidos hasta la atención personalizada, lo que mejora las ventas y la fidelidad del consumidor.	(Fernández, 2022)
Calidad del producto	Para los establecimientos dedicados a la actividad I5610.02 ofrecer alimentos de alta calidad es fundamental para atraer y fidelizar a los clientes. Una buena calidad en los ingredientes y en la preparación de los productos garantiza una experiencia gastronómica satisfactoria que los clientes valoran y buscan repetir.	(Chun, S., y Nyam-Ochir, A., 2020)
Servicio del personal	Un servicio al cliente excepcional es vital en la industria alimentaria, dado que el personal amable, eficiente y bien capacitado no solo mejora la experiencia, sino que también fomenta la lealtad y la afluencia de visitas.	(Silva, 2012)
Tiempo de atención del pedido	Un tiempo de atención rápido y eficiente es crucial para la satisfacción del cliente, dado que cuando los clientes reciben atención inmediata del pedido al llegar al establecimiento, se sienten valorado y respetados. Además, una atención ágil minimiza las filas y espera, mejorando la experiencia general y alentando a los clientes a regresar.	(Silva, 2012)
Tiempo de entrega del pedido	La rapidez en la entrega del pedido es esencial en negocios de comida rápida, heladerías, entre otros, puesto que los clientes esperan recibir sus productos en el menor tiempo posible, especialmente durante horas clave en donde existe mayor afluencia de clientes. Un tiempo de entrega rápido no solo asegura que los alimentos lleguen frescos y en óptimas condiciones, sino que también reduce la frustración y aumenta la probabilidad de que el cliente vuelva y recomiende el lugar a otras personas.	(Silva, 2012)

Factores clave de éxito	Detalle	Sustento bibliográfico
Instalaciones y mobiliario	Las instalaciones limpias, cómodas y bien diseñadas juegan un papel importante en la percepción del cliente, ya que, un ambiente agradable invita a los clientes a quedarse más tiempo y regresar en el futuro.	(Chun, S., y Nyam-Ochir, A., 2020)
Publicidad	La publicidad efectiva ayuda a consolidar y posicionar la marca en el mercado, por ello utilizar diversos medios publicitarios, como redes sociales, anuncios en medios locales y campañas digitales es vital, puesto que, permite llegar a un público más amplio y traer a más clientes.	(Fernández, 2022)
Ubicación estratégica	La ubicación de los establecimientos es un factor determinante para el éxito, pues estar situados en zonas de alta afluencia de personas o cerca de puntos clave, como oficinas, centros comerciales y lugares turísticos, aumenta la visibilidad y el flujo de clientes.	(Fernández, 2022)

6.2.2. Indicadores de desempeño empresarial

Los indicadores de desempeño empresarial son importantes para evaluar y mejorar la eficiencia y rentabilidad de una empresa, mismos que se dividen tanto en financieros como no financieros garantizando el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, estos pueden medir mediante indicadores financieros y no financieros.

6.2.2.1. Indicadores Financieros. Son esenciales para evaluar y gestionar la salud financiera de una empresa, estos ayudan a tomar decisiones informadas sobre rentabilidad, liquidez, eficiencia y endeudamiento, lo que permite una mejor planificación y control, al igual que facilitan la identificación de riesgos, garantizan el cumplimiento de metas financieras y aumentan la transparencia. Se clasifico a los indicadores mediante razones financieras como la de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, las cuales proporcionan una visión clara de la salud financiera y la eficiencia operativa del negocio.

6.2.2.1.1. Razones de liquidez. Se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, en donde un índice de liquidez alto indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos para pagar sus deudas inmediatas sin problemas, lo que es esencial para su estabilidad financiera. En la Tabla 11 se presentan los indicadores

relacionados con la actividad investigada, en donde se establece el objetivo a cumplir, la unidad de medida y la formula a calcular.

Tabla 11

Indicadores de liquidez

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Prueba ácida	Evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financiera a corto plazo utilizando sus activos más líquidos, excluyendo el inventario.	Ratio	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Capital de trabajo neto	Evaluar la capacidad de la empresa para mantener sus operaciones diarias y cubrir sus obligaciones a corto plazo, asegurando que tiene suficientes recursos líquidos para operar eficientemente.	Valor monetario	$\text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$

6.2.2.1.2 Razones de actividad. También conocidas como razones de rotación, se relaciona con la eficiencia que la empresa utiliza sus recursos para generar ingresos. Los indicadores de actividad, como la rotación de inventario, miden la rapidez con la que una empresa vende su inventario, cobra cuentas y utiliza sus activos para generar ventas, en donde una alta actividad indica una gestión eficiente de los activos y una buena generación de ingresos; la inversión en publicidad indica la efectividad de los recursos destinados a promocionar los productos o servicios, puesto que una correcta asignación de recursos en publicidad puede mejorar significativamente la actividad de la empresa, aumentando su visibilidad y demanda en el mercado; el periodo promedio de cobro indica los días que la clientela demora en cubrir sus deudas con el establecimiento y el periodo promedio de pago indica el tiempo promedio que tarda el negocio en pagar a sus proveedores por los productos y servicios que recibe, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Indicadores de actividad

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Rotación de inventario	Medir cuantas veces se vende y repone le inventario de la empresa en un año.	Número de veces	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Inversión en publicidad	Medir qué porcentaje de la utilidad neta de la empresa se destina a estrategias publicitarias.	Porcentaje	$\frac{\text{Inversión en publicidad}}{\text{Gastos}}$
Período promedio de cobro	Medir el tiempo promedio que tarda la empresa en cobrar sus cuentas por cobrar.	Número de días	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ingreso por ventas}}{365}}$
Período promedio de pago	Medir el tiempo promedio que tarda la empresa en cubrir sus cuentas por pagar.	Número de días	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$

6.2.2.1.3 Razones de endeudamiento. Evalúa la proporción de financiamiento de una empresa que proviene de deuda en comparación con el capital propio, en donde un nivel de endeudamiento moderado puede indicar un uso inteligente de la deuda para financiar el crecimiento y las inversiones, sin embargo, un alto nivel de endeudamiento puede aumentar el riesgo financiero de la empresa al incrementar sus costos de interés y reducir su capacidad para obtener financiamiento adicional. En la Tabla 13 se ha propuesto un indicador que permitirá medir la deuda en relación al capital

Tabla 13

Indicadores de endeudamiento

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Razón de endeudamiento	Medir la proporción de deuda en relación con el capital total de la empresa.	Porcentaje	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$

6.2.2.1.4 Razones de rentabilidad. Refleja la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus operaciones y activos. En la Tabla 14 se muestra indicadores de rentabilidad, como el margen de utilidad neta y el retorno sobre su inversión, muestran cuanto beneficio obtiene la empresa en relación con sus ingresos y activo, en donde una alta rentabilidad indica una gestión eficiente y una capacidad para generar beneficios sólidos para los accionistas. los indicadores seleccionados.

Tabla 14*Indicadores de rentabilidad*

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Margen neto de utilidad	Medir la proporción de ingresos que queda como ganancia neta después de deducir todo los costos y gastos.	Porcentaje	$\frac{Utilidad\ neta}{Ingreso\ por\ ventas} \cdot 100$
Rentabilidad sobre activos	Medir la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales, en donde la empresa utiliza sus activos para generar ganancias.	Porcentaje	$\frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales} \cdot 100$
Rentabilidad sobre el patrimonio	Evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza el capital invertido por los accionistas para genera beneficios, indicando el retorno que los inversores pueden esperar de su inversión.	Porcentaje	$\frac{Utilidad}{Patrimonio} \cdot 100$

6.2.2.2. Indicadores de desempeño no financieros. En la Tabla 15 se seleccionó distintos indicadores no financieros que permiten conocer tanto la satisfacción del cliente como la gestión del tiempo y factores que influyen en la afluencia de clientes, para ello se aplicó la escala de Likert en algunos casos, con el fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes en aspectos clave como la calidad del producto, el servicio del personal, la satisfacción con las instalaciones y el mobiliario, y la autenticidad del producto. Además, para medir la eficiencia en la gestión del tiempo, se optó por calcular el tiempo de entrega de los 5 productos más solicitados y los factores que incrementan la demanda, mediante preguntas específicas a los propietarios de los establecimientos.

Tabla 15*Indicadores no financieros*

Factor clave de éxito	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Calidad de producto	Índice de satisfacción del producto	Mejorar la calidad del producto percibida por los clientes.	Puntuación en la escala de Likert	Satisfacción con la calidad del producto
Servicio del personal	Productividad por empleado	Incrementar la satisfacción del cliente con el servicio.	Puntuación en la escala de Likert	Satisfacción con el servicio del personal
Tiempo de atención al cliente	Tiempo promedio de atención al cliente	Medir la eficiencia en la gestión del tiempo para tomar el pedido de cada cliente.	Minutos	Tiempo promedio para tomar el pedido de un cliente
Tiempo de entrega del pedido	Tiempo de entrega de hamburguesa simple	Medir la eficiencia en la gestión del tiempo y la capacidad de cumplir con cada pedido.	Minutos	Tiempo promedio para entregar cada pedido
	Tiempo de entrega de <i>hot dog</i> simple			
	Tiempo de entrega de orden de alitas BBQ			
	Tiempo de entrega de salchipapa simple			
	Tiempo de entrega de michelada			

Factor clave de éxito	Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula
Instalaciones y mobiliario	Índice de satisfacción con las instalaciones y mobiliario	Mejorar el ambiente y la comodidad del local.	Puntuación en la escala de Likert	Satisfacción con las instalaciones y el mobiliario
Ubicación estratégica	Cobertura geográfica	Identificar los aspectos que incrementan la afluencia de clientes.	Moda	Aspectos de la ubicación que influyen para seleccionar un establecimiento

6.2.2.3. Parámetros de referencia

La tabla 16 establece valores recomendados para distintos indicadores financieros y no financieros en negocios de comida rápida y relacionados, basados en referencias bibliográficas. Por otro lado, para medir algunos de ellos se optó por aplicar la escala de Likert la cual indica el nivel de satisfacción de los clientes (muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho, muy satisfecho), con el fin de evaluar la eficiencia operativa, la rentabilidad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en este tipo de establecimientos.

En cuanto a los indicadores de liquidez, se recomienda que la prueba ácida sea mayor a 1, lo que significa que la empresa debe contar con activos líquidos suficientes para cubrir sus pasivos a corto plazo sin depender de la venta de inventarios. Asimismo, el capital neto de trabajo debe ser mayor a cero, asegurando que los activos corrientes superen los pasivos corrientes para mantener la estabilidad financiera del negocio.

Dentro de los indicadores de actividad, se establece que la rotación de inventario debe ser menor a 10 veces al año, lo que indica un equilibrio entre la reposición de productos y la demanda del negocio; además, se sugiere que la inversión en publicidad representa entre el 5 % y el 10% de los gastos totales, garantizando una promoción efectiva sin afectar significativamente la rentabilidad; en cuanto a los plazos de pago y cobro, se recomienda que el período promedio de pago sea lo más corto posible para mantener un flujo de caja saludable, mientras que el período promedio de pago debe ser lo más largo posible para optimizar la gestión del capital de trabajo.

Respecto a los indicadores de endeudamiento, se considera que la razón de endeudamiento ideal debe estar entre 0,40 y 0,60, esto significa que entre el 40 % y 60 % de los activos pueden estar financiados con deuda sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa, un endeudamiento dentro de este rango permite aprovechar el apalancamiento financiero de manera estratégica. En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se establece que el margen neto de utilidad debe ser superior al 5 %, asegurando que el negocio obtenga ganancias adecuadas. Asimismo, se recomienda que la rentabilidad sobre activos (ROA) también sea mayor al 5 %, lo que indica un uso eficiente de los recursos. Por otro lado, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) debe ser lo más alta posible, con un valor ideal del 15% o más, asegurando un buen rendimiento para los inversores.

Los indicadores no financieros son esenciales para evaluar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Se recomienda que el tiempo promedio de atención al cliente esté entre 2 y 5 minutos, garantizando rapidez en el proceso de toma de pedidos y pago. En cuanto a los tiempos de entrega, se establecieron los siguientes rangos: hamburguesa simple (10-15 minutos), hot dog simple (5-10 minutos), alitas BBQ (10-15 minutos), salchipapa simple (10-15 minutos) y michelada (8-10 minutos), estos tiempos aseguran que el cliente reciba su pedido en un período razonable sin comprometer la calidad de los productos.

Tabla 16

Parámetros de referencia

Tipo de indicador	Indicador	Estándar	Sustento bibliográfico
Liquidez	Prueba ácida	> 1	
	Capital neto de trabajo	> \$0	
Actividad	Rotación de inventario	< 10 veces	
	Inversión en publicidad	5% - 10%	
	Período promedio de cobro	Mientras menor sea el tiempo (días) es mejor	(Gitman y Zutter, 2016)
	Período promedio de pago	Mientras mayor sea el tiempo (días) es mejor	(Moreano, 2023) (Aguelo, 2023)
Endeudamiento	Razón de endeudamiento	0, 40 - 0,60	
Rentabilidad	Margen neto de utilidad	> 5%	
	Rentabilidad sobre activos (ROA)	> 5%	
	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Más alto el porcentaje es mejor, lo ideal es un 15%	

Tipo de indicador	Indicador	Estándar	Sustento bibliográfico
	Tiempo promedio de atención al cliente	2 minutos -5 minutos	
Indicadores no financieros	Tiempo de entrega de hamburguesa simple	10-15	(Allied Global, 2023) (Galván, 2021)
	Tiempo de entrega de <i>hoddog</i> simple	5-10	
	Tiempo de entrega de alitas BBQ	10-15	
	Tiempo de entrega de salchipapa simple	10-15	
	Tiempo de entrega de michelada	8-10	

6.2.3. Matriz de factores clave de éxito e indicadores

Con base en la propuesta de valor, se elaboró una matriz que resume las particularidades que distinguen al sector de alojamiento y alimentación. Esto incluye los elementos mediante los cuales establecimientos como restaurantes de comida rápida, heladerías y fuentes de refrescos logran alcanzar sus objetivos. Posteriormente, se identifican las condiciones que justifican estas acciones, es decir, los motivos para llevarlas a cabo; una vez determinadas las características y sus respectivos condicionantes, la información fue integrada y vinculada con cada factor clave de éxito, permitiendo evidenciar los resultados de su implementación a través de indicadores específicos; estos indicadores requieren datos tanto de fuentes primarias como secundarias para ser calculados. Finalmente, se presentó el marco teórico que fundamenta la creación de estos indicadores y su adaptación al contexto de las empresas del sector en el cantón Loja. En la Tabla 17 se encuentra la matriz completa.

Tabla 17

Matriz de factores claves de éxito

Sector organizacional	Propuesta de valor a la sociedad (Misión)	Características (¿A través de qué se logra el propósito?)	Condicionantes (¿Para qué lo hacen?)	FCE	Indicadores de desempeño organizacional	Información requerida (Modelo de encuesta)	Sustento bibliográfico
<ul style="list-style-type: none"> • Sección I: Actividades de alojamiento y servicio de comidas. • División I56: Servicio de alimento y bebida. • Grupo I561: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas • Clase I5610: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas • Subclase I5610.0: Restaurantes y servicios móvil de comidas • Actividad económica I5610.02: Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, etcétera. 	<p>Su propuesta de valor radica en proveer productos alimenticios de alta calidad y servicio rápido para satisfacer las necesidades y gustos del consumidor, ofreciendo una experiencia culinaria accesible y deliciosa que se adapte a su estilo de vida.</p>	<p>Compra de materia prima e insumos</p>	<p>Su propósito es asegurar la disponibilidad continua de ingredientes frescos y de alta calidad necesarios para preparar los productos, garantizando así la satisfacción y seguridad alimentaria de los clientes.</p>	Administración de inventario	<ul style="list-style-type: none"> Rotación del inventario Capital neto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de ventas • Inventario • Activos corrientes • Pasivos corrientes 	(Gitman y Zutter, 2016)
				Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Razón de endeudamiento Prueba ácida Período promedio de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivos totales • Activos totales • Activos corrientes • Pasivos corrientes • Inventario • Cuentas por pagar • Compras anuales 	
		<p>Venta de productos</p>	<p>Ofrece una amplia variedad de comidas rápidas que satisfagan las preferencias y necesidades de los clientes, generando ingresos y fomentando la lealtad a través de un servicio eficiente y accesible.</p>	Proceso de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Período promedio de cobro Margen neto de utilidad Rentabilidad sobre activos Rentabilidad sobre el patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por cobrar • Ingreso por ventas • Utilidad neta • Ingreso por ventas • Utilidad • Activos totales • Utilidad • Patrimonio 	(Gitman y Zutter, 2016)

Sector organizacional	Propuesta de valor a la sociedad (Misión)	Características (¿A través de qué se logra el propósito?)	Condicionantes (¿Para qué lo hacen?)	FCE	Indicadores de desempeño organizacional	Información requerida (Modelo de encuesta)	Sustento bibliográfico
				Calidad del producto	Índice de satisfacción del producto	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción con la calidad del producto 	(Vega, 2015)
				Servicio del personal	Productividad empleado por	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción con el servicio brindado por los empleados 	
			Para brindar una experiencia rápida y agradable, reduciendo los tiempos de espera y aumentando la satisfacción del cliente, lo que contribuye a elevar el número de clientes.	Tiempo de atención del pedido	Tiempo promedio de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo que ocupa para tomar un pedido en caja 	
				Tiempo de entrega del pedido	Tiempo de entrega de hamburguesa simple		(Solis, 2022)
					Tiempo de entrega de <i>hod dog</i> simple		(Silva, 2012)
					Tiempo de entrega de orden de alitas BBQ	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo para preparar un pedido en específico 	
					Tiempo de entrega de salchipapa simple		
					Tiempo de entrega de michelada		

Sector organizacional	Propuesta de valor a la sociedad (Misión)	Características (¿A través de qué se logra el propósito?)	Condicionantes (¿Para qué lo hacen?)	FCE	Indicadores de desempeño organizacional	Información requerida (Modelo de encuesta)	Sustento bibliográfico
		Infraestructura	Garantizar un ambiente cómodo, seguro y atractivo para los clientes, optimizando al mismo tiempo el flujo de trabajo y la eficiencia operativa del personal.	Instalaciones y mobiliario	Índice de satisfacción del cliente con las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción con las instalaciones y mobiliario 	(Castro, 2018)
		Marketing	Aumentar la visibilidad y el atractivo del negocio, atraer y retener clientes, y construir una sólida identidad de marca que diferencie al establecimiento en el mercado competitivo.	Publicidad Ubicación estratégica	Efectividad de la publicidad Cobertura geográfica	<ul style="list-style-type: none"> Inversión de publicidad Utilidad neta Aspectos de la ubicación que influyen para seleccionar un establecimiento 	(Gitman y Zutter, 2016) (Fernández, 2022)

Nota. Factores críticos de éxito (FCE)

6.3. Objetivo 3. Determinar las estadísticas y los promedios de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja con información primaria y secundaria.

El tercer objetivo busca analizar las diversas estadísticas y promedios de la industria mediante el cuadro de mando integral, con el fin de determinar las métricas y los promedios de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio, establecimientos de comida para llevar, reparto de pizza, heladerías y fuentes de soda ubicados en el cantón Loja, utilizando información tanto primaria como secundaria.

Los datos utilizados en el análisis provienen de dos fuentes principales: información primaria recolectada mediante encuestas y datos secundarios extraídos de los estados financieros presentados por algunas empresas a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. En los Anexos E y F se presentan los resultados iniciales obtenidos, los cuales se analizaron sin necesidad de realizar modificaciones, ya que los valores registrados mostraron una distribución uniforme y no presentaban grandes desviaciones. A partir de esta información, en los Anexos G y H se detallan los indicadores financieros y no financieros calculados directamente con los datos originales.

6.3.1. Tabulación de los resultados de la encuesta

Se agrupa y analiza las respuestas de las preguntas en dos dimensiones que representan en conjunto el cuadro de mando integral: perspectiva financiera y clientes

6.3.1.1 Perspectiva Financiera. Este apartado proporciona una visión clara de la salud financiera del negocio, incluyendo aspectos como activos totales, ingresos por ventas, utilidades y eficiencia en el manejo de costos, lo que permite a los gerentes y propietarios identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas sobre inversiones y recursos financieros, y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

En la Tabla 18 se muestra que los promedios obtenidos están alineados con las características propias de negocios de comida rápida y heladerías, en el caso de los activos corrientes, la proporción respecto a los activos totales es adecuada, dado que permite a las empresas mantener suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, lo cual es fundamental en un sector de alta rotación y ventas constantes.

Las cuentas por cobrar presentan un nivel bajo, lo que es adecuado para esta industria, dado que las ventas suelen realizarse mayoritariamente al contado, esto refleja una gestión

eficiente del flujo de caja y minimiza los riesgos relacionados con la morosidad. Por otro lado, los inventarios también muestran valores acordes al sector, ya que los productos tienen una alta rotación y son perecederos; mantener inventarios en niveles moderados ayuda a evitar pérdidas por caducidad o acumulación innecesaria.

En cuanto a los pasivos, la proporción entre el pasivo total y los activos totales es moderada y saludable, ya que no muestra una dependencia excesiva del financiamiento externo, además, la relación entre los pasivos corrientes y las cuentas por pagar sugiere que las empresas han logrado establecer condiciones favorables con sus proveedores, lo que contribuye a un flujo de caja más estable. La estructura patrimonial también es sólida, dado que una parte significativa de los activos está respaldada por capital propio, lo que indica una base financiera estable y un buen nivel de apalancamiento.

El costo de ventas se encuentra dentro de parámetros aceptables, permitiendo un margen bruto razonable para la industria, lo que indica que las empresas han logrado un equilibrio adecuado entre el control de costos y la generación de ingresos.

Por último, los gastos operativos se mantienen dentro de niveles moderados, lo que refleja un buen control de los recursos y una gestión eficiente de los costos fijos y variables. La utilidad neta promedio, aunque no extremadamente alta, es suficiente para considerar que gran proporción de los negocios encuestados son rentables y sostenibles en el tiempo, evidenciando un equilibrio adecuado entre ingresos, costos y gastos, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas en el mercado.

Tabla 18*Perspectiva Financiera*

Informante	Activo total (\$)	Activo corriente (\$)	Cuentas por cobrar (\$)	Inventario (\$)	Pasivo total (\$)	Pasivo corriente (\$)	Cuentas por pagar (\$)
1	23 328,00	10 481,00	580,00	2 348,00	11 018,00	6 036,00	2 050,00
2	37 272,00	15 473,00	780,00	1 392,00	15 631,00	6 532,00	2 335,00
3	31 416,00	14 724,00	920,00	3 164,00	15 375,00	5 029,00	2 276,00
4	24 887,00	11 992,00	600,00	3 200,00	12 225,00	5 099,00	3 203,00
5	34 987,00	17 863,00	780,00	2 000,00	11 658,00	6 192,00	2 128,00
6	23 851,00	10 782,00	820,00	1 200,00	10 526,00	7 314,00	3 551,00
7	30 888,00	11 655,00	570,00	1 189,00	10 166,00	5 908,00	3 058,00
8	39 774,00	18 489,00	900,00	1 358,00	15 444,00	5 545,00	2 651,00
9	20 093,00	10 083,00	850,00	1 639,00	10 010,00	6 951,00	3 194,00
10	35 380,00	17 235,00	1 400,00	2 220,00	16 141,00	6 398,00	3 642,00
11	25 161,00	10 448,00	500,00	1 422,00	12 120,00	6 868,00	3 924,00
12	24 538,00	13 374,00	430,00	1 360,00	10 995,00	7 473,00	2 358,00
13	30 684,00	10 194,00	650,00	2 992,00	12 499,00	6 881,00	1 619,00
14	37 467,00	11 388,00	750,00	1 600,00	10 915,00	5 940,00	2 487,00
15	21 270,00	11 637,00	1 050,00	2 176,00	10 115,00	6 907,00	2 520,00
16	36 373,00	11 792,00	500,00	1 648,00	13 925,00	8 427,00	1 194,00
17	37 061,00	13 289,00	650,00	1 354,00	13 617,00	7 646,00	2 326,00
18	23 918,00	10 259,00	800,00	2 638,00	10 877,00	6 672,00	3 100,00
19	34 998,00	17 917,00	1 050,00	2 136,00	13 255,00	6 649,00	3 000,00
20	24 998,00	11 759,00	1 100,00	4 619,00	11 859,00	5 640,00	2 889,00
21	20 529,00	10 527,00	700,00	1 700,00	10 211,00	7 061,00	3 000,00
22	32 897,00	17 191,00	1 020,00	1 160,00	14 673,00	5 712,00	1 410,00
23	22 752,00	13 425,00	1 240,00	1 026,00	10 737,00	6 126,00	2 260,00
24	34 993,00	20 870,00	940,00	2 093,00	15 537,00	5 335,00	3 114,00

Informante	Activo total (\$)	Activo corriente (\$)	Cuentas por cobrar (\$)	Inventario (\$)	Pasivo total (\$)	Pasivo corriente (\$)	Cuentas por pagar (\$)
25	27 755,00	13 321,00	650,00	1 567,00	12 203,00	5 216,00	3 002,00
26	26 534,00	11 735,00	900,00	1 283,00	12 130,00	8 132,00	4 000,00
27	34 483,00	17 553,00	940,00	3 853,00	13 762,00	6 257,00	2 159,00
28	24 534,00	10 869,00	890,00	1 181,00	10 411,00	5 756,00	1 631,00
29	26 276,00	13 243,00	1 000,00	2 500,00	11 291,00	5 727,00	3 865,00
30	29 368,00	11 359,00	1 200,00	2 100,00	11 824,00	6 612,00	2 735,00
31	28 094,00	10 944,00	580,00	400,00	10 758,00	6 734,00	3 466,00
32	34 562,00	17 301,00	960,00	1 272,00	15 585,00	7 145,00	2 853,00
33	26 322,00	11 023,00	700,00	3 473,00	10 524,00	7 303,00	4 201,00
34	38 030,00	22 199,00	950,00	1 800,00	10 038,00	5 829,00	3 848,00
35	22 453,00	12 157,00	800,00	3 000,00	10 072,00	6 971,00	3 739,00
36	23 630,00	12 042,00	730,00	2 150,00	11 251,00	7 479,00	4 103,00
37	25 360,00	15 000,00	800,00	2 600,00	14 000,00	9 000,00	3 600,00
P.I.	29 105,84	13 556,57	829,19	2 021,97	12 253,46	6 554,11	2 878,14

Nota. Promedio de la Industria (P.I.)

Informante	Patrimonio (\$)	Ingreso por ventas (\$)	Costo de ventas (\$)	Gastos (\$)	Compras anuales (\$)	Utilidad neta (\$)
1	12 310,00	38 700,00	25 200,00	6 787,00	21 050,00	5 463,00
2	21 641,00	51 614,00	34 629,00	11 045,00	29 387,00	4 690,00
3	16 041,00	46 826,00	31 080,00	8 555,00	26 382,00	5 941,00
4	12 662,00	44 000,00	30 600,00	9 894,00	27 950,00	2 256,00
5	23 329,00	38 114,00	25 362,00	9 089,00	19 598,00	2 413,00
6	13 325,00	31 200,00	18 992,00	6 920,00	16 118,00	4 038,00
7	20 722,00	27 303,00	17 364,00	6 281,00	13 159,00	2 408,00
8	24 330,00	33 590,00	16 755,00	7 477,00	15 209,00	8 108,00
9	10 083,00	30 814,00	20 161,00	7 531,00	17 717,00	1 872,00
10	19 239,00	44 857,00	30 640,00	9 818,00	26 037,00	3 149,00
11	13 041,00	29 563,00	16 598,00	8 670,00	14 892,00	3 045,00

Informante	Patrimonio (\$)	Ingreso por ventas (\$)	Costo de ventas (\$)	Gastos (\$)	Compras anuales (\$)	Utilidad neta (\$)
12	13 543,00	34 887,00	21 013,00	7 221,00	17 066,00	5 403,00
13	18 185,00	45 000,00	33 000,00	8 185,00	28 900,00	2 565,00
14	26 552,00	38 000,00	27 050,00	6 477,00	24 800,00	3 223,00
15	11 155,00	28 948,00	21 000,00	5 688,00	19 500,00	1 010,00
16	22 448,00	35 200,00	21 945,00	6 017,00	16 360,00	5 988,00
17	23 444,00	26 784,00	16 521,00	8 739,00	13 672,00	274,00
18	13 041,00	29 762,00	21 073,00	5 548,00	18 723,00	1 891,00
19	21 743,00	40 786,00	30 632,00	5 184,00	26 855,00	3 720,00
20	13 139,00	49 008,00	33 817,00	9 672,00	28 846,00	4 269,00
21	10 318,00	41 000,00	28 300,00	8 640,00	26 800,00	2 810,00
22	18 224,00	29 455,00	17 298,00	6 699,00	16 471,00	4 208,00
23	12 015,00	34 361,00	20 356,00	6 946,00	19 629,00	5 809,00
24	19 456,00	50 888,00	32 493,00	9 252,00	25 143,00	7 893,00
25	15 552,00	32 411,00	19 098,00	7 791,00	12 614,00	4 272,00
26	14 404,00	30 742,00	18 863,00	8 048,00	17 366,00	2 581,00
27	20 721,00	53 706,00	35 466,00	6 765,00	28 389,00	10 225,00
28	14 123,00	34 075,00	15 983,00	9 621,00	14 917,00	7 221,00
29	14 985,00	40 000,00	29 800,00	6 858,00	27 300,00	2 092,00
30	17 544,00	33 700,00	22 900,00	7 037,00	19 500,00	2 513,00
31	17 336,00	30 634,00	19 200,00	7 426,00	17 924,00	2 758,00
32	18 977,00	33 500,00	19 991,00	6 604,00	17 612,00	5 655,00
33	15 798,00	42 000,00	29 637,00	7 402,00	24 000,00	3 711,00
34	27 992,00	37 011,00	23 887,00	7 765,00	18 403,00	4 109,00
35	12 381,00	43 300,00	29 400,00	9 511,00	25 000,00	3 139,00
36	12 379,00	39 500,00	25 000,00	7 500,00	22 000,00	5 750,00
37	11 360,00	37 500,00	27 720,00	5 000,00	25 000,00	3 530,00
P.I.	16 852,38	37 533,49	24 562,81	7 666,57	21 088,89	4 054,11

Nota. Promedio de la Industria (P.I)

6.3.1.2 Perspectiva Clientes. En la Tabla 19 se muestran variables como la inversión en publicidad y su impacto en las ventas, mismas que son fundamentales para comprender cómo las empresas atraen y fidelizan a sus consumidores.

El análisis de la inversión en publicidad muestra un nivel moderado, este tipo de empresas tienden a destinar recursos limitados a publicidad, puesto que depende en gran medida de estrategias de bajo costo, como el uso de redes sociales, promociones locales o recomendaciones boca a boca, este enfoque resulta coherente con los márgenes ajustados de la industria y con la necesidad de priorizar canales que generen un buen retorno sobre la inversión.

El incremento de ventas atribuible a la inversión en publicidad del 42,81% es un valor positivo, considerando que hoy en día los negocios tienen una mayor visibilidad gracias a las recomendaciones y la publicidad en redes sociales. En un entorno donde las plataformas digitales juegan un papel clave en la promoción y el reconocimiento de marca, este porcentaje refleja una estrategia publicitaria efectiva; los propietarios mencionan que las redes sociales son pieza clave para que sus negocios lleguen a su público objetivo, lo que justifica este impacto tan significativo en las ventas.

Tabla 19

Perspectiva Clientes

Informante	Inversión en publicidad (\$)	Incremento de ventas atribuible a inversión en publicidad (%)
1	650,00	40
2	800,00	20
3	950,00	70
4	150,00	45
5	280,00	20
6	430,00	90
7	500,00	40
8	260,00	20
9	430,00	65
10	390,00	50
11	280,00	50
12	470,00	20
13	800,00	30
14	420,00	75
15	260,00	80
16	160,00	35
17	360,00	30
18	1000,00	10
19	360,00	65
20	500,00	20
21	200,00	20

Informante	Inversión en publicidad (\$)	Incremento de ventas atribuible a inversión en publicidad (%)
22	420,00	10
23	450,00	10
24	520,00	45
25	450,00	60
26	170,00	75
27	200,00	40
28	630,00	24
29	230,00	50
30	510,00	20
31	500,00	30
32	220,00	35
33	200,00	80
34	240,00	40
35	500,00	50
36	400,00	50
37	610,00	70
P.I.	429,73	42,81

Nota. Promedio de la Industria (P.I.)

6.3.1.3 Perspectiva Procesos Internos. En la Tabla 20 se muestra los tiempos de servicio de distintos productos alimenticios que son consumidos con mayor regularidad en los establecimientos, en donde es fundamental la eficiencia para garantizar rapidez sin sacrificar la calidad, dado que la propuesta de valor de estos negocios es precisamente la agilidad, puesto que los tiempos largos de espera pueden generar insatisfacción y pérdida de clientes.

De acuerdo con las variables presentadas, el tiempo promedio actual para tomar el pedido de los clientes y entregar las órdenes de los distintos productos solicitados es aceptable, pero aún pueden optimizarse para mejorar la agilidad del proceso y reducir tiempos de espera innecesarios, lo cual es crucial para garantizar la satisfacción del cliente. Los propietarios mencionan que se esfuerzan por mantener la calidad de sus productos, en su mayoría prefieren extender ligeramente los tiempos de entrega antes de ofrecer un producto de baja calidad, creen firmemente que, aunque los clientes deban esperar un poco más, la calidad del producto finalmente compensará esa espera, fomentando la fidelidad del cliente a largo plazo.

Tabla 20*Perspectiva procesos internos*

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa simple (minutos)	Tiempo de entrega de hot dog simple (minutos)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo de entrega de michelada (minutos)
1	1	18	3	20	10	5
2	3	20	3	20	15	20
3	4	25	10	8	5	6
4	5	10	8	15	10	15
5	3	10	9	10	5	4
6	5	9	7	8	9	7
7	3	13	10	18	10	13
8	3	11	15	15	9	20
9	3	10	9	10	10	6
10	5	15	13	25	12	19
11	3	10	5	17	4	10
12	2	18	7	16	15	7
13	4	10	10	20	10	15
14	3	10	5	10	5	20
15	4	18	7	15	4	8
16	2	13	8	10	10	15
17	3	5	5	10	5	6
18	5	10	14	23	12	15
19	3	9	6	10	3	7
20	4	10	5	15	10	9
21	3	15	15	12	10	7
22	3	9	10	11	8	20
23	3	10	9	12	9	20
24	4	9	8	12	5	15
25	3	15	5	12	6	8
26	3	15	13	20	15	18
27	5	7	10	20	20	20
28	5	7	15	20	15	15

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa simple (minutos)	Tiempo de entrega de hot dog simple (minutos)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo de entrega de michelada (minutos)
29	5	10	10	20	10	15
30	3	15	12	19	12	13
31	4	16	8	18	10	13
32	3	10	14	25	5	19
33	4	16	10	20	14	16
34	4	20	7	18	12	20
35	3	18	10	19	12	16
36	4	16	14	23	15	14
37	5	15	10	19	12	18
P.I.	4	13	9	16	10	13

Nota. Promedio de la Industria (P.I.)

6.3.1.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. En la Tabla 21 se detalla el número de empleados los cuales son un recurso estratégico clave para garantizar la calidad del servicio, la rapidez y la satisfacción del cliente.

De acuerdo con la variable del número de empleados, se observa que el promedio es de 4 trabajadores, gran parte de los propietarios manifestó que una cantidad reducida de empelados es suficiente para cubrir la demanda diaria en condiciones normales, sin embargo, reconocen que enfrentan dificultades durante las temporadas festivas, cuando el consumo aumenta significativamente. En esos períodos, la producción y el servicio se ven presionados por la mayor afluencia de clientes, para mitigar este problema, muchos propietarios expresaron que optan por contratar personal temporal, aunque admiten que esto no siempre es fácil debido a la disponibilidad limitada de trabajadores capacitados para integrarse rápidamente al ritmo del negocio.

Tabla 21*Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

Informante	Número de empleados
1	5
2	3
3	3
4	6
5	4
6	4
7	5
8	4
9	5
10	4
11	3
12	3
13	4
14	5
15	4
16	3
17	4
18	3
19	3
20	4
21	4
22	7
23	5
24	3
25	3
26	3
27	3
28	3
29	5
30	4
31	6
32	4
33	3
34	3
35	6
36	5
37	4
P.I.	4

Nota. Promedio de la Industria (P.I.)**6.3.2. Resumen de los resultados de la encuesta.**

La Tabla 22 ofrece un resumen detallado de las estadísticas y promedios calculados a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta, agrupando las distintas empresas junto con los promedios correspondientes de la industria; este análisis no solo permite identificar los valores

promedio, sino también evaluar, de manera numérica y porcentual, cuántas empresas se encuentran dentro, por encima o por debajo de dichos valores, además de proporcionar una base sólida para interpretar tendencias e identificar posibles áreas de mejora .

Tabla 22

Estadísticas y promedios de los resultados de la encuesta

Variable	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Perspectiva Financiera							
Activos (\$)	29 105,84	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Activo corriente (\$)	13 556,57	0	0,00	12	32,43	25	67,57
Cuentas por cobrar (\$)	829,19	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Inventario (\$)	2 021,97	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Pasivo (\$)	12 253,46	0	0,00	13	35,14	24	64,86
Pasivo corriente (\$)	6 554,11	0	0,00	19	51,35	18	48,65
Cuentas por pagar (\$)	2 878,14	0	0,00	20	54,05	17	45,95
Patrimonio (\$)	16 852,38	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Ingreso por ventas (\$)	37 533,49	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Costo de ventas (\$)	24 562,81	0	0,00	18	48,65	19	51,35
Gastos (\$)	7 666,57	0	0,00	16	43,24	21	56,76
Compras anuales (\$)	21 088,89	0	0,00	16	43,24	21	56,76
Utilidad neta (\$)	4 054,11	0	0,00	16	43,24	21	56,76
Perspectiva de Procesos Internos							
Tiempo para tomar pedido (minutos)	4	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Tiempo para entregar una hamburguesa simple (minutos)	13	0	0,00	18	48,65	19	51,35
Tiempo para entregar un <i>hot dog</i> simple (minutos)	9	0	0,00	18	48,65	19	51,35
Tiempo para entregar una orden de alitas bbq (minutos)	16	0	0,00	19	51,35	18	48,65
Tiempo para entregar una salchipapa simple (minutos)	10	0	0,00	23	62,16	14	37,84
Tiempo para entregar una michelada (minutos)	13	0	0,00	21	56,76	16	43,24
Perspectiva de Clientes							
Inversión en publicidad (\$)	429,73	0	0,00	18	48,65	19	51,35
Incremento de ventas atribuible a inversión en publicidad (%)	42,81	0	0,00	17	45,95	20	54,05

Variable	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
		Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento							
Número de empleados	4	0	0,00	11	29,73	26	70,27

6.3.3. Indicadores financieros y no financieros en función a los FCE

Los indicadores están organizados según los FCE establecidos en el segundo objetivo, con el propósito de evaluar de manera precisa el desempeño de la actividad de los negocios de comida rápida, entre otros; utilizando datos obtenidos de la encuesta aplicada a propietarios y clientes.

6.3.3.1. Administración de inventario. Una administración eficiente del inventario es fundamental para cualquier negocio de comida rápida, heladerías y similares, ya que garantiza que siempre haya suficiente producto para satisfacer la demanda de los clientes sin incurrir en excesos que puedan resultar en pérdidas por caducidad o deterioro; mantener un equilibrio adecuado entre la cantidad de inventario y su rotación es clave para minimizar costos y maximizar utilidades.

La Figura 6 se observa que el 64,86 % los negocios presentan una rotación de inventario por debajo del promedio de la industria (14) por lo que pueden enfrentar ciertos problemas, dado que una baja rotación indica dificultades para vender el stock con rapidez, lo que puede generar desperdicio de productos, costos de almacenamiento elevados y menor liquidez. Los informantes 18 (8), 20 (7) y 27 (9) tienen valores bastante bajos, lo que indica que pueden estar acumulando inventario o enfrentando una menor demanda en sus establecimientos, sin embargo, en algunos casos, una rotación baja puede ser aceptable si el negocio maneja productos no perecederos, como bebidas embotelladas o ingredientes con larga vida útil.

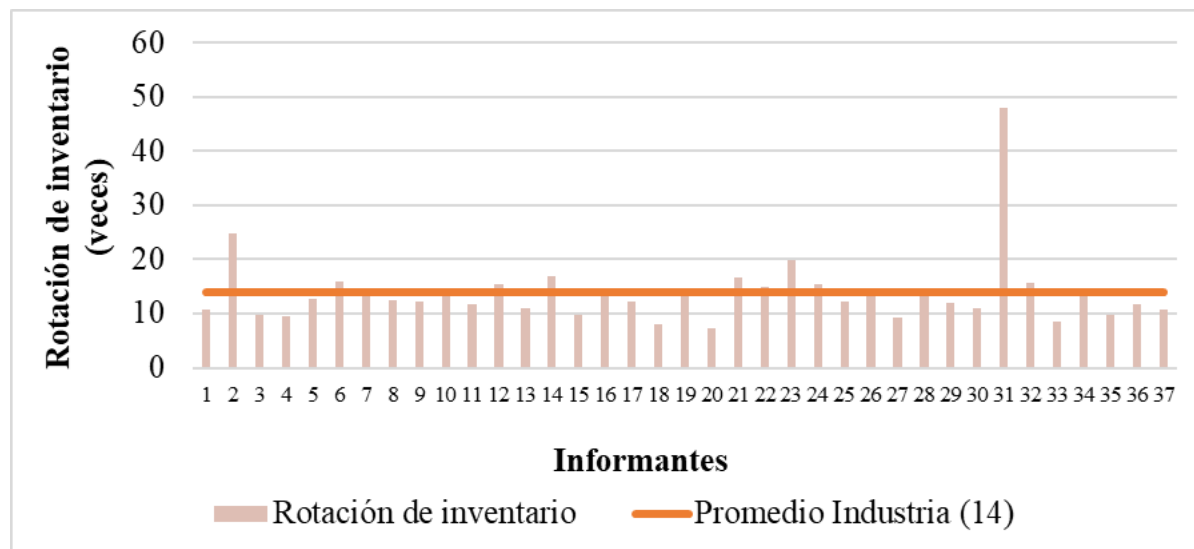
Por otro lado, el 35,14 % de los negocios con una rotación de inventario por encima del promedio lo que se debe a una alta demanda y una gestión eficiente del stock, sin embargo, si la rotación es demasiado elevada, existe el riesgo de que el negocio se quede sin productos en momentos clave, lo que podría afectar las ventas.

En general, los negocios que se encuentran en un rango cercano al promedio de la industria (entre 12 y 16) mantienen un equilibrio adecuado en su rotación de inventario. Aquellos con valores muy bajos podrían necesitar estrategias para aumentar sus ventas o

mejorar la gestión de su stock, mientras que los que tienen valores muy altos deben asegurarse de contar con suficiente inventario para no afectar su operatividad.

Figura 6

Rotación de inventario

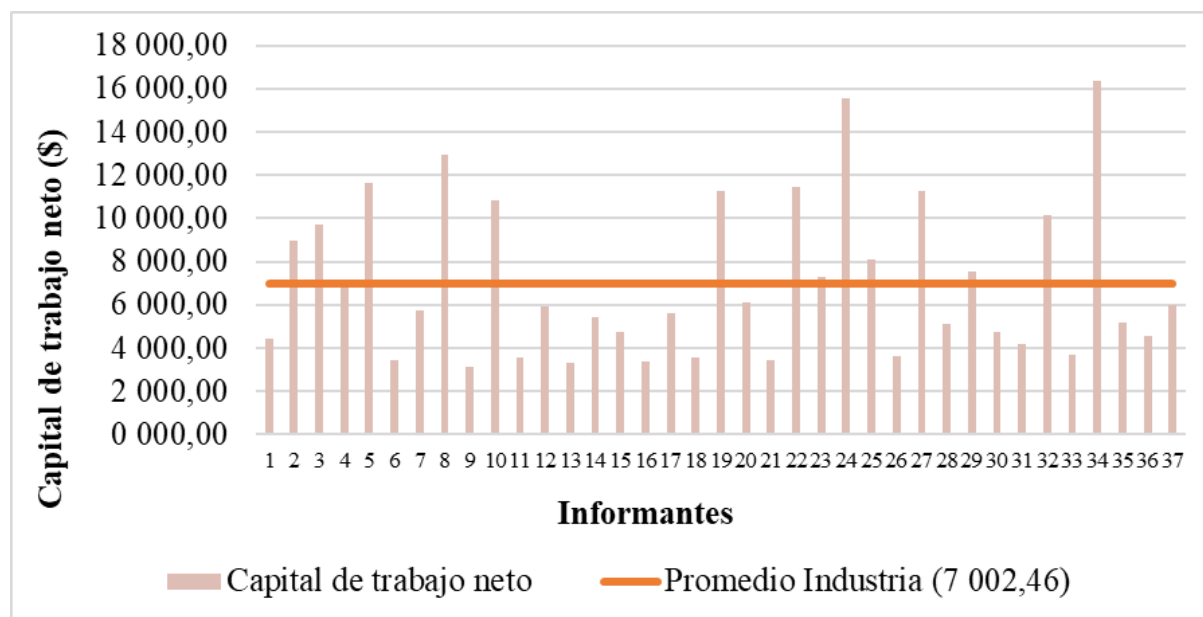


De acuerdo con la Figura 7 el 62,16 % de los negocios poseen un capital de trabajo neto inferior al promedio de la industria, lo que sugiere que pueden enfrentar dificultades financieras. Los informantes 1 (\$ 4,445), 6 (\$ 3,468), 9 (\$ 3,132) y 18 (\$ 3,587) tienen valores considerablemente más bajos, lo que podría indicar una menor liquidez y dificultades para afrontar pagos operativos como proveedores o salarios; estos negocios podrían beneficiarse de estrategias para mejorar su flujo de efectivo, como la optimización de costos o el aumento de ingresos a través de promociones o expansión del menú.

Por otro lado, 37,84 % de los establecimientos están por encima promedio lo que indica que pueden disponer de mayor estabilidad y flexibilidad para realizar inversiones. Informantes como el 5 (\$ 11,671), 8 (\$ 12,944), 22 (\$ 11,479) y 34 (\$ 16,370) superan ampliamente el promedio, lo que indica una buena gestión financiera y la posibilidad de expandir operaciones, renovar equipos o implementar estrategias de crecimiento, sin embargo, un capital de trabajo excesivamente alto sin una reinversión adecuada podría reflejar un manejo ineficiente de los recursos, por lo que es clave mantener un equilibrio que permite a los negocios de comida rápida y similares tomar decisiones estratégicas para mejorar su estabilidad financiera y optimizar sus recursos.

Figura 7

Capital neto de trabajo



6.3.3.2. Proveedores. Mantener buenas relaciones con los proveedores es crucial para asegurar un suministro constante y de calidad de los insumos necesarios. Además, la gestión adecuada de las cuentas por pagar y el mantenimiento de una buena solvencia financiera fortalecen la confianza y cooperación entre la empresa y sus proveedores; en este apartado se analizarán distintos indicadores como la, prueba ácida, razón de endeudamiento y período promedio de pago.

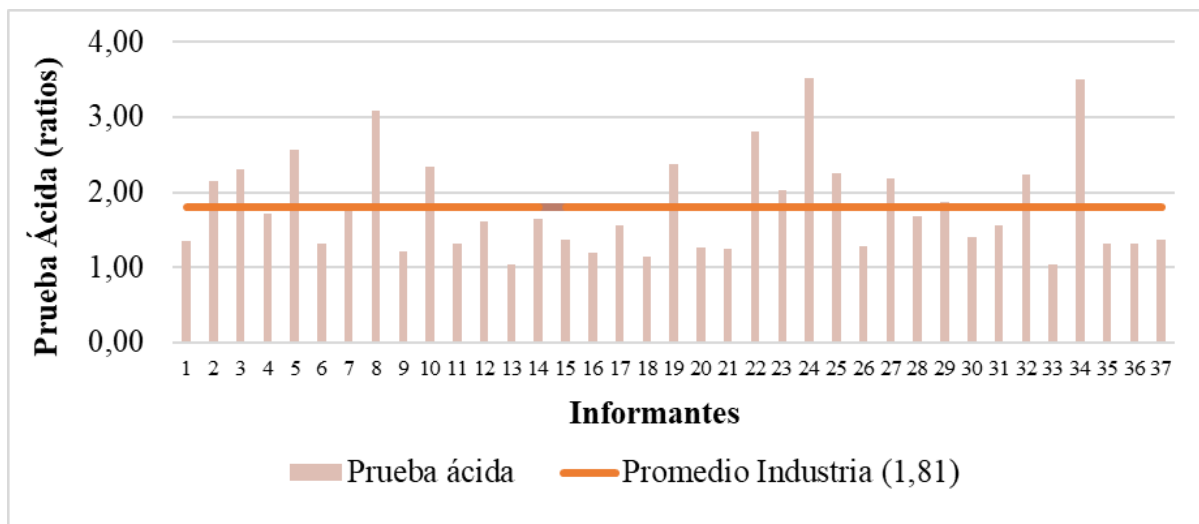
En el sector de comida rápida, heladerías y fuentes de refresco, una prueba ácida superior a 1,81 indica mayor solvencia financiera, mientras que valores inferiores pueden indicar dificultades para cumplir con compromisos financieros inmediatos.

En la Figura 8 se observa que el 62,16 % de negocios tienen una prueba ácida por debajo del promedio de la industria, esto significa que podrían enfrentar dificultades para pagar sus deudas sin recurrir a la venta de inventarios. Algunos casos que preocupan son los informantes 13 (1,05), 16 (1,20) y 9 (1,21), cuyos valores están significativamente por debajo del promedio, también hay negocios con valores ligeramente bajos, como los informantes 6 (1,31), 11 (1,31) y 35 (1,31), que aún tienen margen de mejora. Sin embargo, los casos más preocupantes son los informantes 33 (1,03) y 18 (1,14), quienes presentan los niveles más bajos de liquidez, lo que podría indicar dificultades serias en la gestión de activos líquidos. Estos negocios pueden mejorar su situación mediante una mejor administración de cuentas por cobrar, reducción de deudas o aumento de reservas líquidas.

Por otro lado, el 37,84 % tienen una prueba ácida superior al promedio, lo que indica una buena capacidad para cubrir sus obligaciones sin depender de sus inventarios. Destacan los informantes 24 (3,52) y 34 (3,50), quienes tienen una solvencia muy alta y sugieren un manejo eficiente de recursos líquidos, también están los informantes 8 (3,09) y 5 (2,56), cuyos valores reflejan una administración financiera sólida, otros negocios con buenos resultados son los informantes 22 (2,81) y 10 (2,35), que muestran estabilidad financiera. Sin embargo, un exceso de liquidez puede significar que el negocio tiene capital inactivo, por lo que estos establecimientos pueden evaluar estrategias de inversión o expansión para optimizar sus recursos.

Figura 8

Prueba ácida



La Figura 9 muestra que el promedio de la industria es 42,88 %, lo que significa que, en promedio, por cada dólar en activos, 0,43 centavos provienen de deuda. Es importante considerar que en el sector de comida rápida es común que las empresas tengan cierto nivel de endeudamiento externo, ya que estos negocios requieren inversiones constantes en insumos, equipos, alquileres y mejoras en la infraestructura para mantenerse competitivo. Además, muchos dependen del financiamiento para expandirse, renovar maquinaria o cubrir fluctuaciones en los costos operativos.

Al analizar los datos, se observa que varios negocios presentan una razón de endeudamiento superior al promedio, lo que indica que depende en mayor medida del financiamiento externo, en donde destacan los informantes 37 (55,21 %), 9 (49,82 %) y 21 (49,74 %), cuyos niveles de endeudamiento son significativamente más altos, en estos casos,

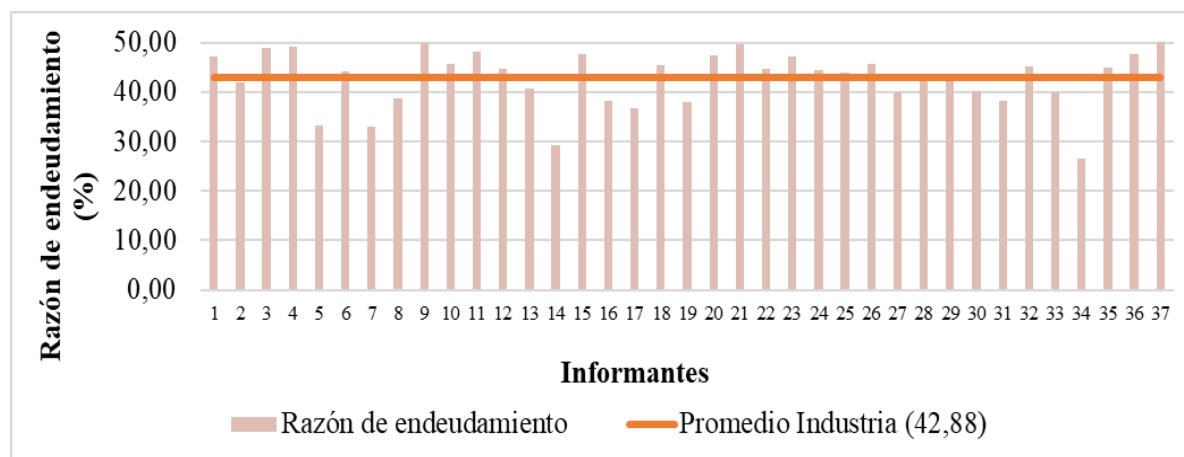
por cada dólar de activo, más de 0,49 centavos se financiarán con deuda, lo que podría afectar su capacidad de pago a largo plazo y aumentar el riesgo financiero.

En contraste, algunos negocios muestran un nivel de endeudamiento cercano al promedio, como los informantes 25 (43,97 %), 26 (45,71 %) y 18 (45,48 %), lo que señala que financian aproximadamente 0,44 a 0,46 centavos de cada dólar de activo con deuda. Estas empresas mantienen un equilibrio en su estructura financiera, lo que les da cierta estabilidad en su operación.

Por otro lado, el 40,54 % de negocios con niveles de endeudamiento considerablemente más bajos que el promedio indica una menor dependencia de financiamiento externo, aquí destacan los informantes 34 (26,39 %), 14 (29,13 %) y 7 (32,91 %), que financian menos de 0,33 centavos de cada dólar con deuda. Esta estructura reduce el riesgo financiero, pero también podría significar que están desaprovechando oportunidades de crecimiento mediante financiamiento.

Figura 9

Razón de endeudamiento



En la Figura 10 se muestra que el período promedio de pago es de 53 días, por lo que se puede analizar qué empresas pagan antes, cuáles tardan más y cuáles están dentro del rango estándar. Por un lado, varias empresas que representan el 59,46 % por debajo del promedio realizan sus pagos antes de los 53 días, lo que indica que tienen una política de pago más estricta o cuentan con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones sin demoras. Entre ellas, destacan aquellas que pagan en menos de 40 días, como los informantes 2 (29 días), 3 (31 días), 13 (20 días) y 16 (27 días).

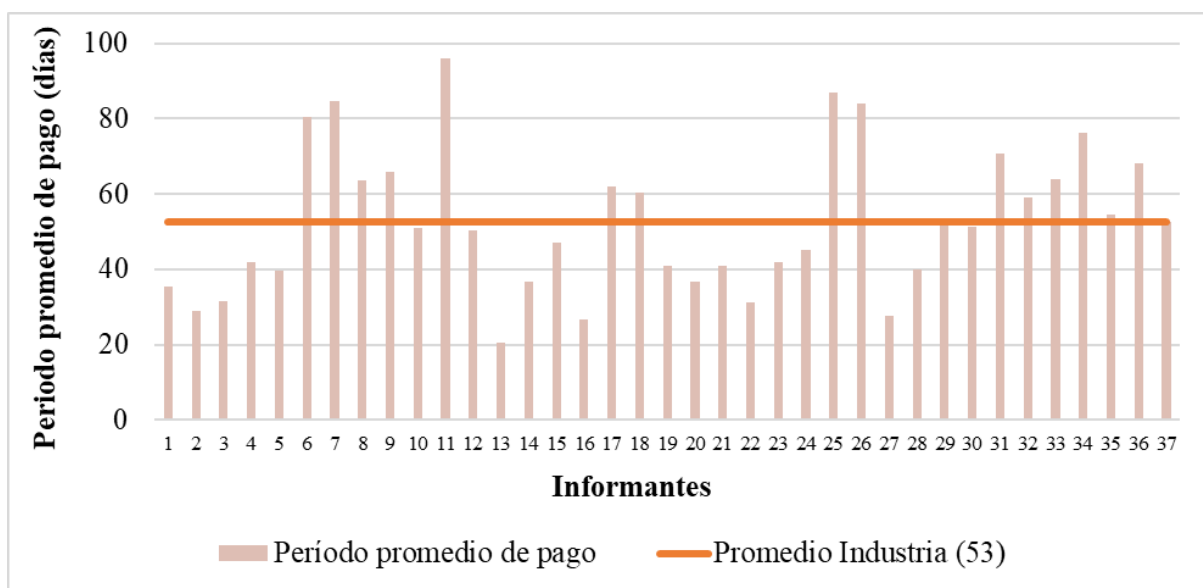
Por otro lado, hay empresas como el 40,54 % que superan ampliamente el promedio de la industria, lo que sugiere que utilizan plazos más largos para mejorar su flujo de caja, en este

grupo, resaltan los informantes con más de 80 días, como 6 (80 días), 7 (85 días), 11 (96 días), 25 (87 días) y 26 (84 días). Aunque extender el plazo de pago puede ser una estrategia para disponer de más capital de trabajo, un retraso excesivo podría afectar la relación con los proveedores o generar costos adicionales por intereses.

Finalmente, algunas empresas se encuentran cercanas al promedio de la industria, lo que indica una gestión equilibrada en sus pagos, un caso representativo es el informante 37, que tiene exactamente 53 días, alineándose con el estándar del sector.

Figura 10

Período promedio de pago



6.3.3.3. Proceso de ventas. Un proceso de ventas eficiente no solo implica vender más, sino también cobrar a tiempo y obtener buenos márgenes de utilidad. La capacidad de convertir ventas en ganancias y optimizar los retornos sobre los activos y el patrimonio es esencial para la salud financiera de un negocio de comida rápida. En esta sección se analiza mediante distintas gráficas los indicadores como período promedio de cobro, margen de utilidad neta, rentabilidad sobre activos (ROA) y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).

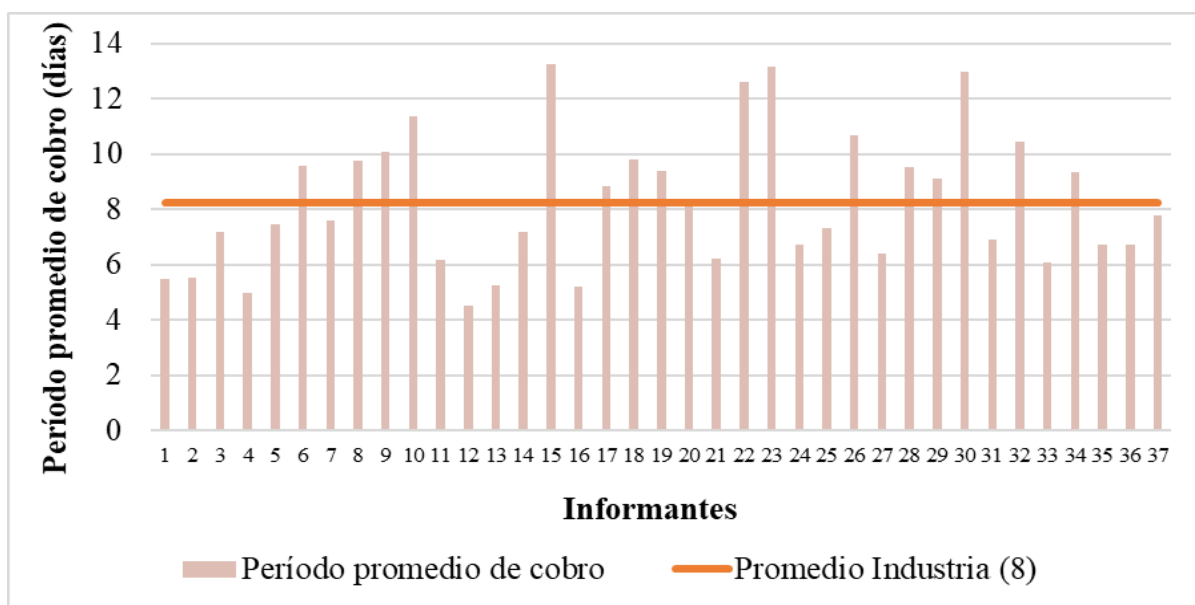
Los negocios de comida rápida, heladerías y establecimientos similares suelen manejar pagos inmediatos o de muy corto plazo, ya que la mayoría de sus clientes pagan en efectivo o con tarjeta en el momento de la compra. De acuerdo a la Figura 11 muestra que existe un promedio de 8 días en la industria, el cual es un plazo relativamente largo para este tipo de negocios, sin embargo, algunos propietarios supieron manifestar que realizan ventas a crédito a empresas, siendo comprensible que existan plazos de pago más extendidos.

Al analizar los datos, se observa que el 43,24 % de negocios presentan plazos de cobro elevados, como los informantes 15, 22, 23 y 30, que registran 13 días en promedio, este período es considerablemente alto para un negocio de comida rápida, lo que indica que trabajan con clientes corporativos que pagan bajo acuerdos específicos. No obstante, si estos plazos corresponden a clientes individuales, podría ser una señal de problemas en la gestión de cobros, lo cual no es recomendable en un negocio donde la rotación de inventario es alta y se necesita liquidez constante.

Por otro lado, el 56,76 % de establecimientos como los informantes 1, 2, 4, 11, 12, 13, 16, 21, 27 y 33, parecen estar más alineados con la dinámica del sector, dado que se acercan más a un modelo de pago inmediato o con un corto período de crédito, esto les permite mantener una mejor liquidez y reducir el riesgo de impagos.

Figura 11

Período promedio de cobro



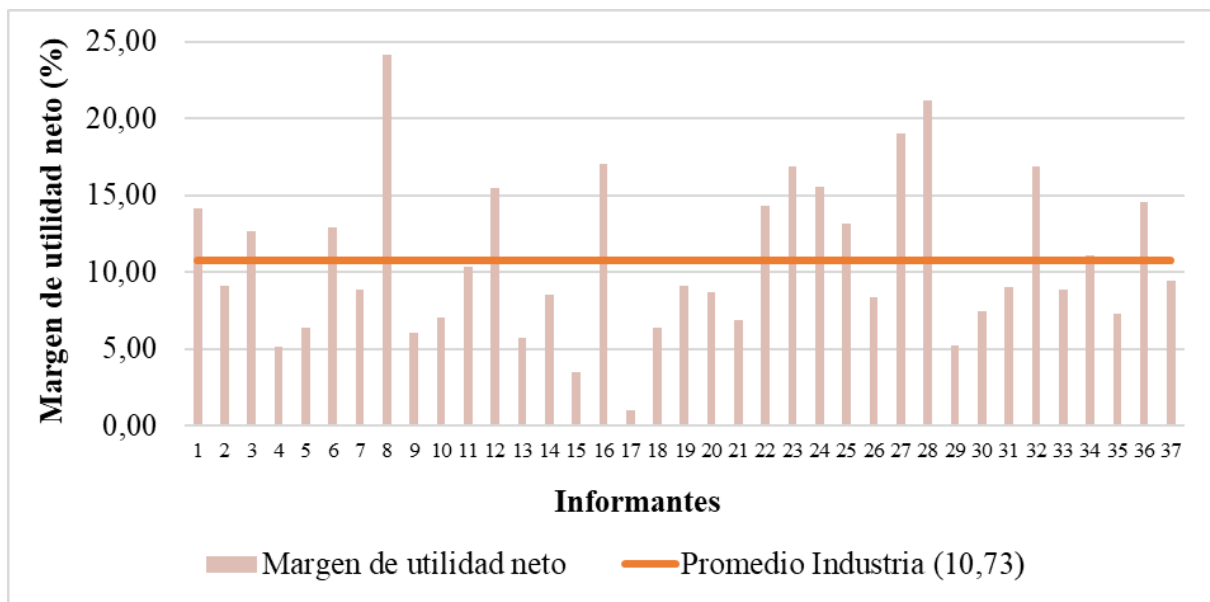
De acuerdo a la Figura 12 se puede observar que el promedio de la industria es del 10,73 %, lo que sirve como referencia para comparar el desempeño de cada negocio. El 40,54 % superan significativamente el promedio de la industria, lo que indica una gestión eficiente de costos y una estrategia de precios adecuada, como lo presentan los informantes 8 (24,14%), 28 (21,19%), 27 (19,04%) y 16 (17,01%) lo cual se puede deber a un buen control de costos, una alta demanda de sus productos o estrategias de ventas que maximicen la rentabilidad.

Por otro lado, hay negocios con márgenes por debajo del promedio los cuales corresponden al 59,46 %, lo que podría significar costos operativos elevados, precios poco competitivos o dificultades en la gestión. Informantes como 17 (1,02%), 15 (3,49%), 5 (6,33%) y 9 (6,08%) muestran una rentabilidad baja, lo que puede afectar su sostenibilidad a largo plazo, esto podría estar relacionado con costos elevados en materia prima, alquileres altos o una baja afluencia de clientes.

Sin embargo, una baja rentabilidad no siempre indica un mal desempeño financiero, algunos negocios pueden estar en una etapa de crecimiento, invirtiendo en publicidad, infraestructura o mejoras en la atención al cliente. Estas inversiones pueden reducir temporalmente las ganancias, pero generar beneficios en el futuro, no obstante, si estos márgenes se mantienen bajos por mucho tiempo, es importante analizar para mejorar la eficiencia y aumentar las utilidades.

Figura 12

Margen de utilidad neto



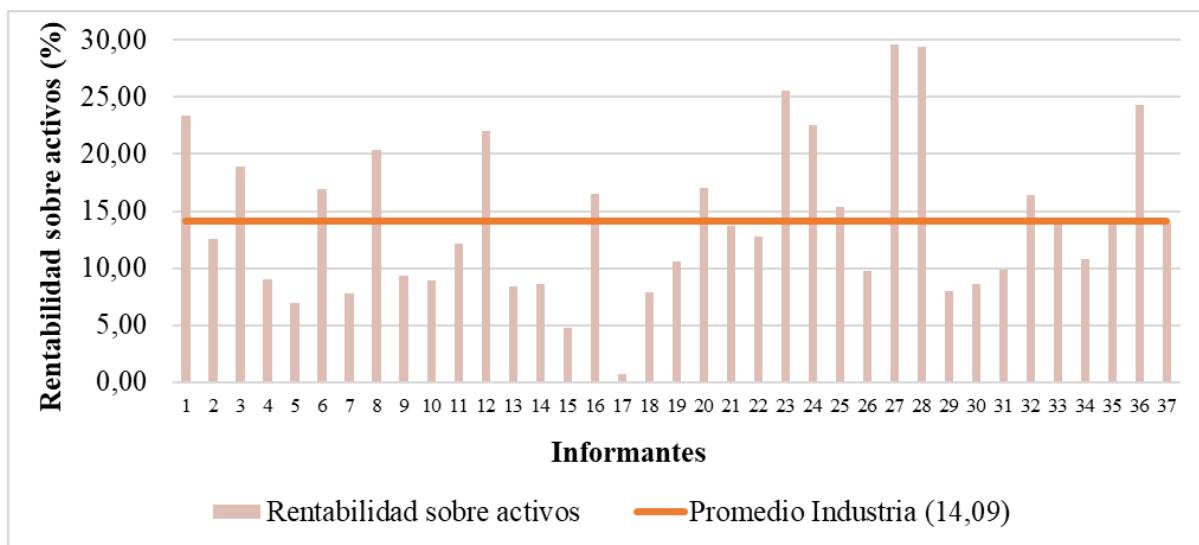
La Figura 13 muestra que varios informantes superan este promedio, lo que indica una gestión eficiente de los recursos y una estrategia efectiva para maximizar sus retornos, los informantes 27 (29,65 %), 28 (29,43 %), 23 (25,53 %) y 36 (24,33 %), presentan rentabilidades significativamente altas, esto puede deberse a un uso óptimo de sus activos, una alta rotación de productos o una adecuada estrategia de precios y costos.

Por otro lado, algunos negocios tienen una rentabilidad por debajo del promedio, lo que podría indicar ineficiencias en el manejo de sus activos, costos elevados o una baja generación

de ingresos en relación con su inversión. Entre ellos están los informantes 17 (0,74 %), 15 (4,75 %), 5 (6,90 %) y 7 (7,80 %), cuyas bajas cifras pueden representar dificultades para obtener retornos positivos o una estructura de costos poco eficiente, sin embargo, una rentabilidad baja no siempre implica un problema financiero grave, algunos negocios pueden estar en una fase de expansión o realizando inversiones significativas que impactan temporalmente su rentabilidad.

Figura 13

Rotación sobre activos (ROA)



La Figura 14 muestra que el promedio de rentabilidad de la industria de comida rápida, heladerías y fuentes de soda es del 25,19%, lo que nos permite analizar qué tan bien o mal están desempeñándose los distintos negocios en comparación con este valor de referencia.

Los negocios que tienen una rentabilidad superior al promedio han logrado generar más beneficios en relación con su patrimonio. Esto se debe a una buena gestión operativa, con un control eficiente de costos y gastos, así como a una alta demanda que impulsa un mayor volumen de ventas, también puede estar relacionado con estrategias exitosas de diferenciación, como la oferta de productos innovadores, promociones atractivas o un excelente servicio al cliente. Algunos de los negocios que representan el 45,95 % con mayor rentabilidad en esta tabla son los de los informantes 1 (44,38%), 3 (37,04%), 12 (39,90%) y 28 (51,13%), lo que sugiere que han optimizado bien su operatividad, sin embargo, una rentabilidad excesivamente

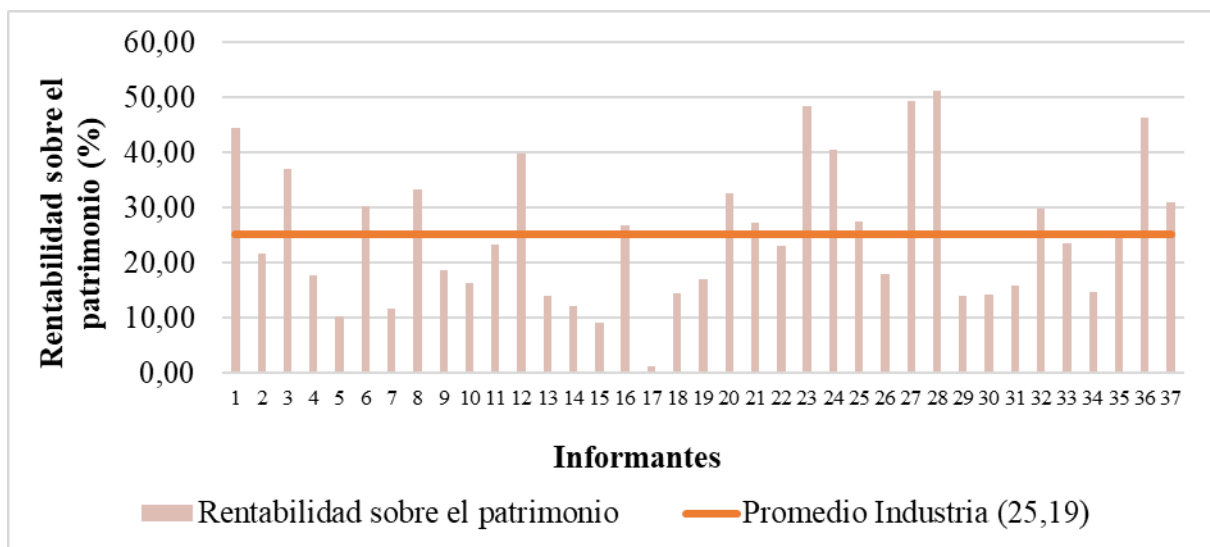
alta podría significar que están asumiendo riesgos elevados o que dependen demasiado de estrategias agresivas que podrían no ser sostenibles a largo plazo.

Por otro lado, el 54,05 % de los negocios con rentabilidad inferior al promedio pueden encontrarse enfrentando diversas dificultades, una de las razones más comunes es la presencia de altos costos operativos que reducen la utilidad, ya sea por gastos fijos elevados, problemas en la gestión de inventarios o desperdicios, también puede deberse a una baja demanda de sus productos, ya sea por falta de estrategias de marketing, una ubicación poco favorable o una fuerte competencia en la zona como lo menciono gran parte de los propietarios (Véase anexo I). No obstante, un ROE bajo no siempre es una señal de alerta, ya que puede deberse a inversiones recientes para expandir el negocio, lo que temporalmente reduce las ganancias.

Finalmente, hay negocios con una rentabilidad cercana al promedio de la industria, lo que indica un desempeño estable y competitivo, informantes como el 16 (26,67 %), 21 (27,23 %) y 25 (27,47 %) presentan valores muy próximos al 25,19 %, lo que significa que están alineados con el rendimiento general del sector.

Figura 14

Rotación sobre patrimonio (ROE)



6.3.3.7. Calidad del producto. Este factor es un pilar fundamental en el sector de comida rápida, dado que los clientes esperan alimentos que no solo sean sabrosos, sino también seguros y consistentes, por ello la alta calidad del producto mejora la reputación del negocio, fomenta la repetición de las visitas, una mayor fidelidad y satisfacción.

La Figura 15 refleja los resultados de una encuesta realizada a 61 clientes de negocios de comida rápida, donde se utilizó la escala de *Likert* para medir su grado de satisfacción con

la calidad del producto. En primer lugar, es positivo destacar que ningún cliente se declara insatisfecho, ya que las opciones "Muy insatisfecho" e "Insatisfecho" tienen un 0 % de participación, esto indica que la calidad del producto cumple con las expectativas básicas y que no hay quejas evidentes por parte de los consumidores.

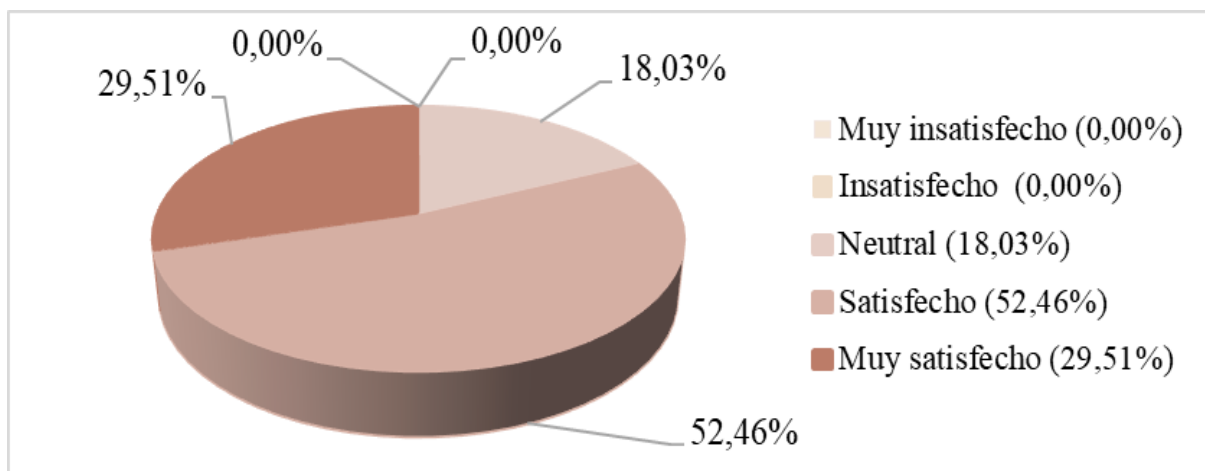
Por otro lado, un 18,03 % de los encuestados se mantuvo en una postura neutral, esto puede interpretarse como un indicio de que estos clientes no tienen una opinión clara sobre la calidad del producto, lo que podría deberse a una experiencia regular, sin aspectos sobresalientes ni negativos. Este grupo representa una oportunidad de mejora, puesto que, con pequeños cambios en la oferta, la atención o la presentación de los productos, podrían pasar a sentirse más satisfechos.

El grupo más grande, con un 52,46 % de respuestas, indicó estar satisfecho con la calidad del producto. Esto es un buen resultado, ya que significa que más de la mitad de los clientes considera que la oferta de comida cumple con sus expectativas. Sin embargo, la satisfacción no siempre implica fidelización, por lo que es importante seguir ofreciendo un servicio de calidad para retener a estos clientes y motivarlos a regresar.

Finalmente, un 29,51 % de los encuestados respondió estar muy satisfecho, esto es un excelente indicador, dado que indica que casi un tercio de los clientes percibe la calidad del producto como excelente, este grupo es clave, ya que los clientes altamente satisfechos son más propensos a recomendar el negocio y a regresar con mayor frecuencia.

Figura 15

Índice de satisfacción del producto



6.3.3.7. Servicio del personal. El servicio proporcionado por el personal es vital para la experiencia del cliente; un servicio amable, eficiente y profesional puede mejorar

significativamente la percepción del negocio y fomentar la repetición de las visitas. Por ello se optó por tomar la opinión de 61 clientes y medir su satisfacción respecto a este factor.

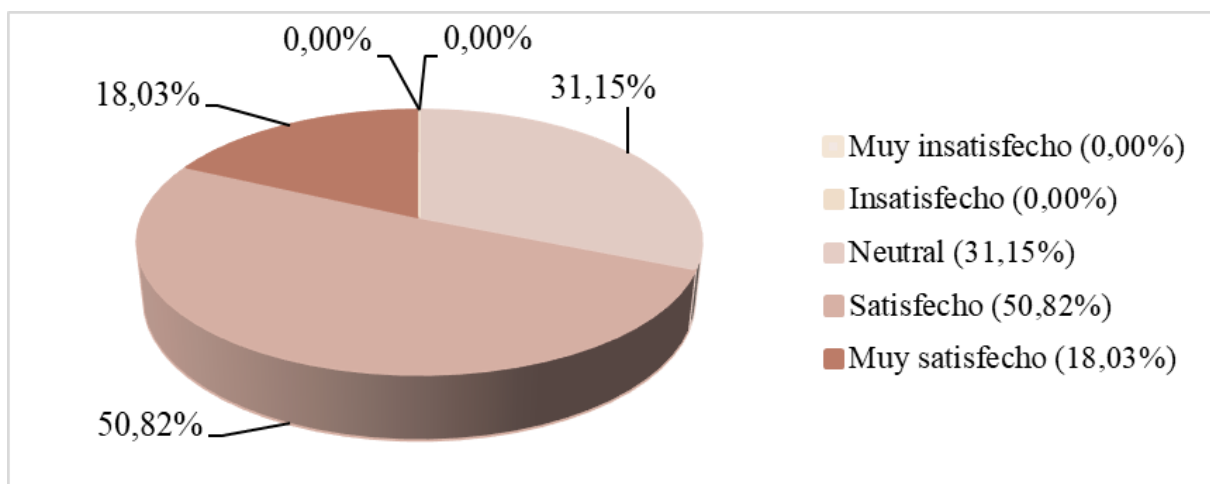
La Figura 15 refleja que ningún cliente expresó insatisfacción, pues las opciones "muy insatisfecho" e "insatisfecho" tienen una frecuencia de 0 respuestas (0 %), esto indica que, al menos, el servicio cumple con un estándar mínimo aceptable y no genera experiencias negativas en los clientes. Sin embargo, esto no significa necesariamente que el servicio sea excelente, sino que no ha causado molestias significativas.

Por otro lado, un 31,15 % de los encuestados se ubicó en la opción "neutral", lo que significa que aproximadamente un tercio de los clientes no considera el servicio ni bueno ni malo, esta neutralidad puede deberse a que la atención del personal es funcional pero no destaca lo suficiente para generar una impresión positiva. Esto representa una oportunidad de mejora, ya que un servicio más personalizado, ágil y amable podría convertir a estos clientes neutrales en clientes satisfechos.

La mayoría de los encuestados, un 50,82%, se encuentra en la categoría "satisfecho", lo que demuestra que el servicio del personal es adecuado y cumple con las expectativas generales del público. Sin embargo, la satisfacción no garantiza la fidelidad, por lo que el objetivo debería ser que más clientes se sientan "muy satisfechos". En este sentido, solo un 18,03% de los clientes calificó el servicio con la máxima puntuación, aunque este es un buen resultado, aún hay margen de mejora, para aumentar este porcentaje, es clave identificar qué factores hacen que estos clientes consideren el servicio excelente y replicarlos en toda la atención al cliente.

Figura 16

Productividad por empleado



6.3.3.8. Tiempo de atención del pedido. En el sector de comida rápida, el tiempo de atención es un factor crítico. Los clientes valoran la rapidez y eficiencia con la que se les toma el pedido, ya que esto afecta su percepción del servicio y su satisfacción general.

La tabla 17 muestra el tiempo que los cajeros tardan en tomar la orden del cliente, comparándolo con el promedio de la industria, que es de 4 minutos. A partir de estos datos, se pueden identificar tres situaciones: negocios que atienden en menos tiempo que el promedio, aquellos que están dentro del promedio y los que tardan más.

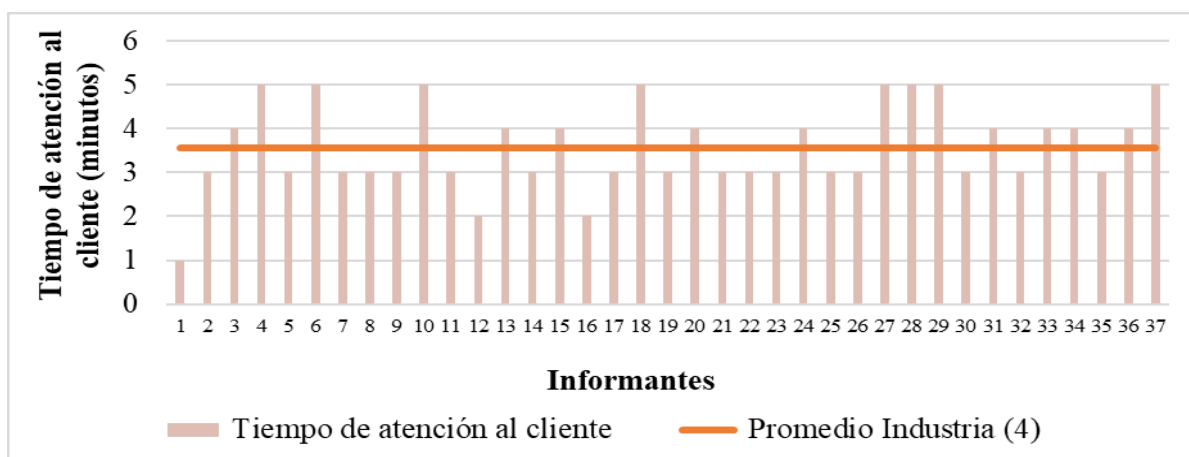
Los negocios cuyos cajeros toman la orden en menos de 4 minutos pueden considerarse eficientes, ya que reducen la espera del cliente y agilizan el flujo de atención, esto se debe a procesos bien organizados, uso de tecnología como pantallas táctiles o sistemas automatizados, y a la capacitación del personal para gestionar pedidos de manera rápida y efectiva. Sin embargo, si la toma de pedidos es demasiado rápida y no existe la concentración debida al tomar el pedido podría generar errores en los pedidos o afectar la percepción del servicio.

Por otro lado, los negocios cuyos cajeros toman la orden en un promedio de 4 minutos están alineados con el promedio de la industria, esto indica que han logrado un equilibrio entre rapidez y calidad en la atención al cliente, asegurando que se haga una toma de pedido clara y eficiente sin generar tiempos de espera innecesarios.

Finalmente, los negocios donde los cajeros tardan más de 4 minutos en tomar la orden pueden estar enfrentando problemas de eficiencia, falta de personal o sistemas poco optimizados. En algunos casos, esto se debe a una atención más detallada o a clientes que tardan en decidirse, pero si la demora se vuelve recurrente, puede generar largas filas y afectar la experiencia del cliente.

Figura 17

Tiempo promedio de atención al cliente



6.3.3.9. Tiempo de entrega del pedido. La rapidez en la entrega de los pedidos es esencial para la satisfacción del cliente en este sector; los tiempos de espera largos pueden llevar a una experiencia negativa y afectar la lealtad del cliente. En este apartado se analizará el tiempo de entrega de cinco productos que son mayormente comercializados entre la gran parte de establecimientos.

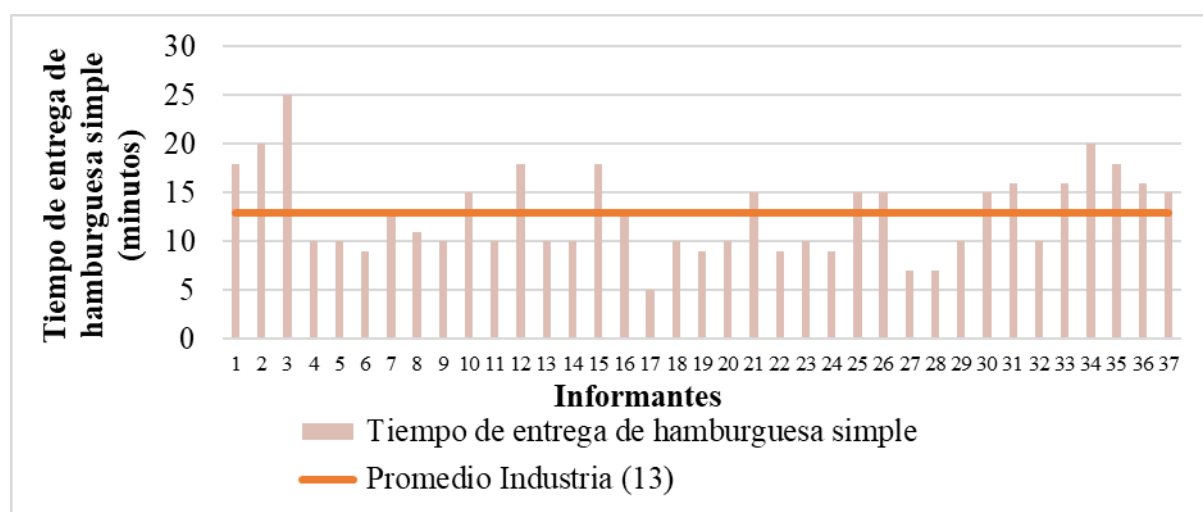
De acuerdo a la Figura 18 el tiempo de entrega de una hamburguesa simple en los negocios analizados varía significativamente en comparación con el promedio de la industria, que es de 13 minutos, algunos establecimientos logran tiempos de entrega inferiores a este promedio, mientras que otros tardan mucho más en completar el pedido.

El 54,05% de negocios que entregan la hamburguesa en menos de 13 minutos muestran una mayor eficiencia operativa, esto se debe a un proceso de preparación optimizado, mejor coordinación en la cocina y un flujo de trabajo ágil. Sin embargo, si el tiempo es demasiado reducido, podría implicar que la calidad del producto o la atención al cliente se ven afectadas.

Por otro lado, el 45,95% de establecimientos tardan más de 13 minutos en entregar la hamburguesa, algunos alcanzando los 20 o incluso 25 minutos, este retraso como lo mencionaron algunos propietarios es consecuencia de una alta demanda, falta de personal, problemas en la cocina o procesos poco eficientes. Una espera prolongada puede afectar la satisfacción del cliente y su fidelización, lo que a largo plazo impacta en la competitividad del negocio, sin embargo, los dueños de estos negocios manifestaron que prefieren aumentar el tiempo de entrega, pero garantizar un producto de calidad.

Figura 18

Tiempo de entrega de hamburguesa simple

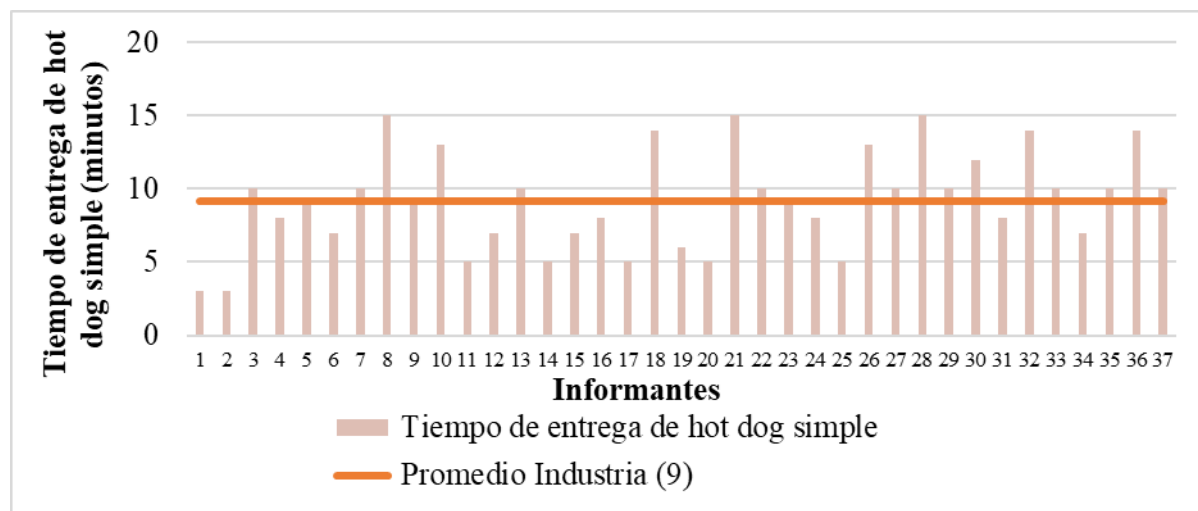


En la figura 19 se observa variaciones respecto al promedio de la industria, establecido en 9 minutos. Algunos establecimientos que forman parte del 51,35 % logran entregas más rápidas, en un rango de 3 a 8 minutos, lo que indica eficiencia operativa y tiempos de preparación optimizados. Sin embargo, tiempos excesivamente cortos podrían comprometer la calidad del producto, así como la fidelidad del cliente.

Por otro lado, hay negocios que superan el promedio con un 48,65 %, con tiempos de entrega de hasta 15 minutos, esto está relacionado con una mayor demanda, procesos de preparación lentos o falta de personal, lo que podría afectar la satisfacción del cliente y la competitividad del establecimiento.

Figura 19

Tiempo de entrega de hot dog simple



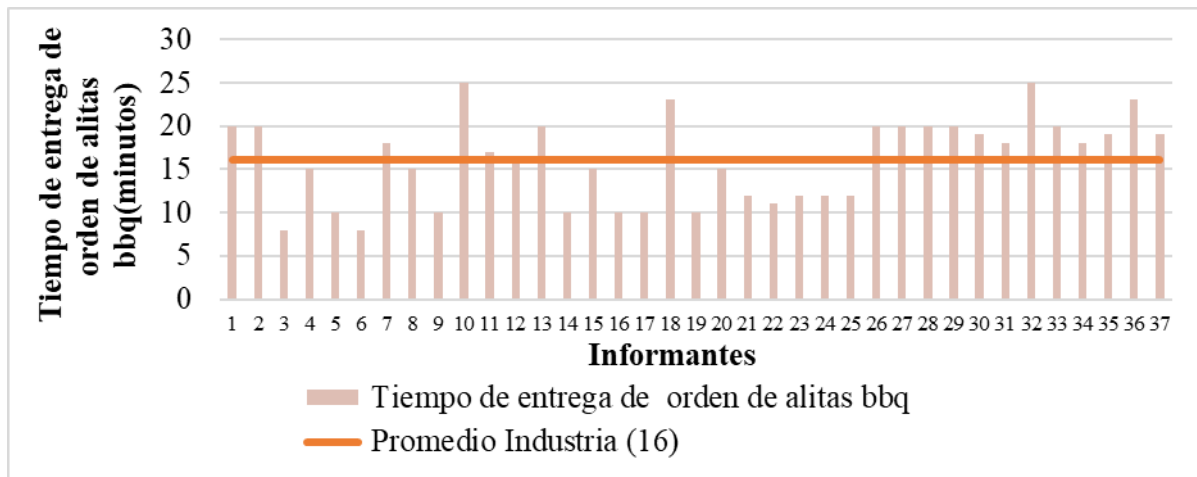
El tiempo de entrega de una orden de alitas BBQ varía considerablemente en los establecimientos evaluados, con un promedio industrial de 16 minutos. El 48,65 % de locales logran tiempos más eficientes, entre 8 y 15 minutos, lo que indica rapidez en la preparación y posiblemente una mejor organización operativa.

Sin embargo, el 51,35 % de locales que superan el promedio, alcanzando hasta 25 minutos, esto puede deberse a una alta demanda, tiempos de cocción prolongados o procesos internos que requieren optimización; en muchos casos, el proceso de preparación de las alitas es largo debido a la marinación, cocción y fritura, lo que garantiza un mejor sabor y textura.

Por ello, algunos propietarios priorizan la calidad del producto sobre la rapidez de entrega, asegurando que las alitas sean crujientes por fuera y jugosas por dentro.

Figura 20

Tiempo de entrega de una orden de alitas bbq

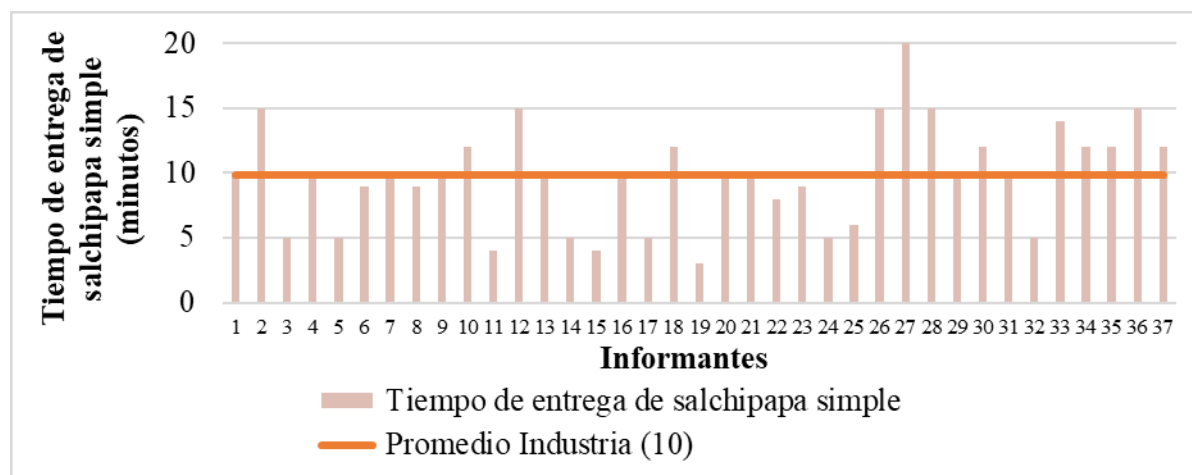


En la Figura 21 se presentan los tiempos de entrega de salchipapas simples de 37 negocios de comida rápida, comparados con el promedio de la industria, que es de 10 minutos. El 37,84 % de negocios que están por debajo de ese promedio, como el informante 3 (5 minutos) o el informante 19 (3 minutos), tienen una ventaja. Los tiempos de espera más cortos son positivos para los clientes, dado que ofrecen un servicio rápido, mejorar la satisfacción y puede fidelizar a los clientes.

Por otro lado, el 62,16 % de los negocios que están por encima del promedio, como el informante 27 (20 minutos) o el informante 36 (15 minutos), podrían enfrentar problemas, ya que tiempos de entrega largos suelen generar insatisfacción en los clientes, lo que puede afectar su lealtad. Estos negocios deben evaluar la causa de sus retrasos y buscar maneras de agilizar el servicio sin comprometer la calidad del producto.

Figura 21

Tiempo de entrega de salchipapa simple

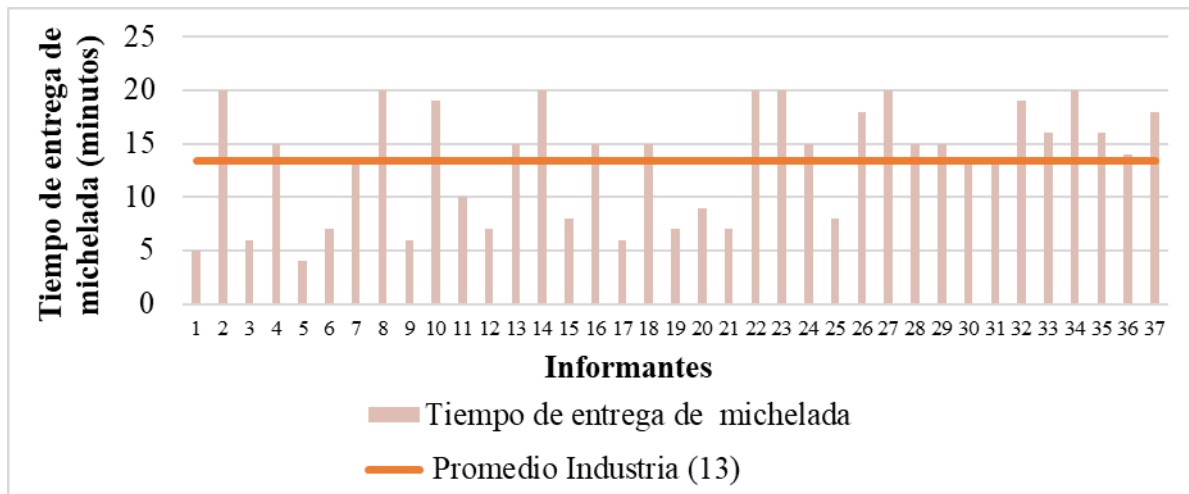


De acuerdo a la Figura 22 los negocios que logran entregar productos rápidamente, como los que tienen tiempos por debajo del promedio de 13 minutos, tienen una ventaja competitiva significativa. La rapidez en el servicio permite a los clientes recibir sus pedidos largos sin esperas, lo que mejora la experiencia y puede aumentar la fidelidad, por ejemplo, los negocios que tienen tiempos como los informantes 1, 3, 5, 6, 9, entre otros, están operando de manera eficiente, siempre que no se vea comprometida la calidad del producto.

Por otro lado, el 56,76 % de los negocios que superan el promedio en tiempos de entrega pueden estar enfrentando un reto, dado que los tiempos excesivos de espera pueden generar insatisfacción, lo que podría llevar a los clientes a optar por otros establecimientos más rápidos, sin embargo, si el tiempo adicional está justificado por la naturaleza del producto o un proceso de preparación más complejo, como en el caso de ciertos platillos, puede ser aceptable. Negocios con tiempos como los informantes 2, 4, 7, 8, y otros, deben evaluar si la demora es necesaria y buscar formas de optimizar sus procesos si no existe una razón justificada para el retraso.

Figura 22

Tiempo de entrega de michelada



6.3.3.10. Instalaciones y mobiliario. Las instalaciones y el mobiliario juegan un papel crucial en la experiencia del cliente, pues un ambiente limpio, cómodo y atractivo puede mejorar la percepción del negocio y aumentar la satisfacción del cliente.

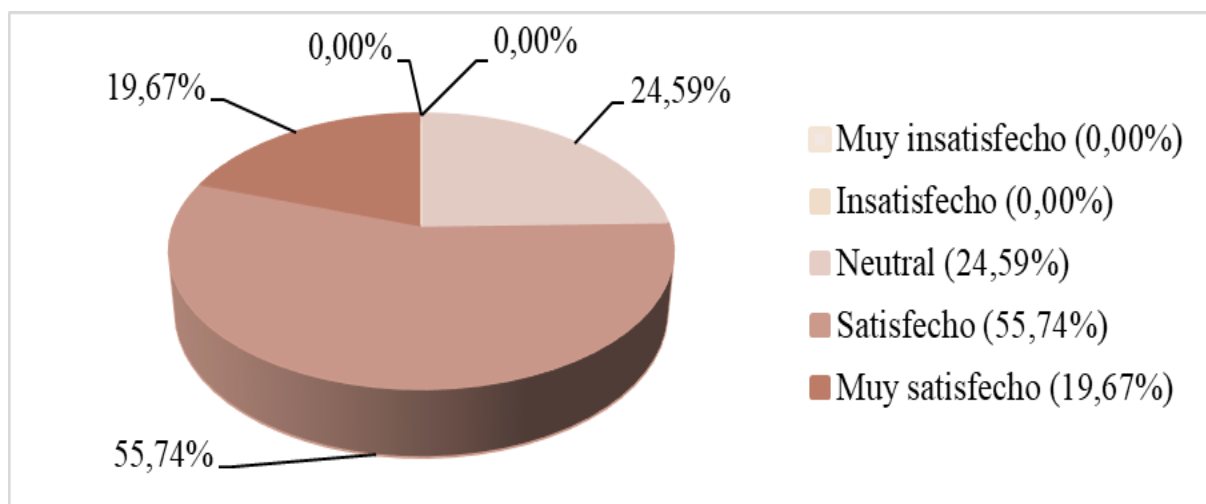
La tabla 23 muestra los niveles de satisfacción de 61 clientes respecto a los negocios de comida rápida, utilizando una escala de Likert. Los resultados reflejan una percepción mayormente positiva, ya que el 55,74 % de los clientes se declara satisfecho y el 19,67 % muy satisfecho, lo que indica que la mayoría ha tenido una experiencia favorable, además, no hay respuestas en las categorías de "insatisfecho" o "muy insatisfecho", lo que sugiere que no existen quejas significativas sobre el servicio.

Sin embargo, un 24,59 % de los clientes eligieron la opción "neutral", lo que puede interpretarse como una señal de que, aunque no están insatisfechos, tampoco consideran su experiencia lo suficientemente buena como para calificarla como satisfactoria, esto podría indicar áreas de mejora en la atención al cliente, tiempos de entrega o calidad de los productos, aspectos que podrían marcar la diferencia para convertir a estos clientes en satisfechos o muy satisfechos.

En general, los resultados son positivos, debido a que más del 75 % de los clientes tiene una percepción favorable, no obstante, el grupo que se mantiene neutral representa una oportunidad para que los negocios analicen qué aspectos pueden optimizar para mejorar la experiencia del cliente y lograr una mayor fidelización.

Figura 23

Índice de satisfacción del cliente con las instalaciones y mobiliario



6.3.3.11. Publicidad. Este factor influye directamente en su visibilidad y posicionamiento en el mercado. Hoy en día, la inversión en publicidad, especialmente en redes sociales como Instagram y Tiktok, ha sido fundamental para que estos negocios se den a conocer, como se evidencia en el Anexo J. A través de estrategias digitales, los negocios pueden llegar a un público más amplio, atraer nuevos clientes y diferenciarse de la competencia.

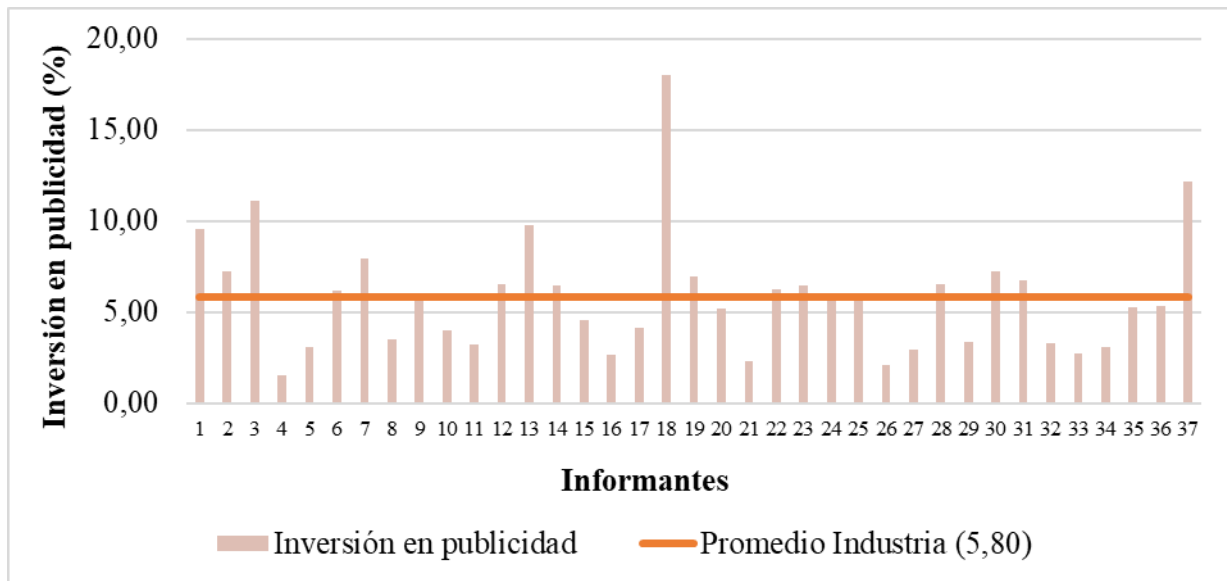
La Figura 24 revela que el promedio de inversión en publicidad en relación a sus gastos para la industria es del 5,80 %, con negocios que se encuentran por encima y por debajo de este valor. El 43,24 % de empresas invierten por encima del promedio, como los informantes 1 (9,58 %), 3 (11,10 %), 18 (18,02 %) y 37 (12,20 %), están destinando más recursos a la promoción de su negocio, lo que puede traducirse en una mayor visibilidad y atracción de clientes; este nivel de inversión es positivo si genera un retorno en ventas y fidelización de clientes, pero también podría representar un gasto excesivo si no se traduce en un incremento de ingresos.

Por otro lado, el 56,76 % de establecimientos tienen inversión inferior al promedio, como los informantes 4 (1,52 %), 16 (2,66 %), 21 (2,31 %) y 26 (2,11 %), podrían estar limitando su alcance en el mercado; una inversión baja en publicidad puede ser aceptable si el negocio ya cuenta con una clientela establecida o si emplea estrategias de marketing más económicas, como el boca a boca, sin embargo, si estos negocios no son ampliamente conocidos, esta baja inversión podría reducir su capacidad de competir con otros establecimientos más visibles.

La variación en la inversión en publicidad puede deberse a factores como el tamaño del negocio, su ubicación, la estrategia de marketing utilizada y los recursos disponibles, los negocios con alta inversión probablemente buscan expandirse y captar nuevos clientes, mientras que aquellos con menor inversión podrían depender de su reputación local o de medios alternativos de promoción.

Figura 24

Inversión en publicidad



6.3.3.12. Ubicación estratégica. La ubicación estratégica es un FCE en los negocios de comida rápida, dado que influye en la influencia de clientes, la visibilidad y la rentabilidad; un local bien ubicado, cercano a zonas concurridas y de fácil acceso, aumenta las ventas y mejora la competitividad. El análisis se realizó mediante preguntas cualitativas las cuales permitieron evaluar las preferencias de los clientes, considerando factores relacionados a la ubicación.

La tabla 25 revela que la opción más valorada por los clientes es la ubicación en zona turística, con un 26,23 % de participación, esto indica que los negocios de comida rápida ubicados en áreas turísticas tienen una ventaja competitiva, debido a que atraen tanto a residentes como a visitantes que buscan opciones rápidas y convenientes. La cercanía a miradores y atracciones, elegida por el 22,95 % de los clientes, refuerza esta idea al mostrar que la proximidad a puntos de interés impulsa la afluencia de clientes.

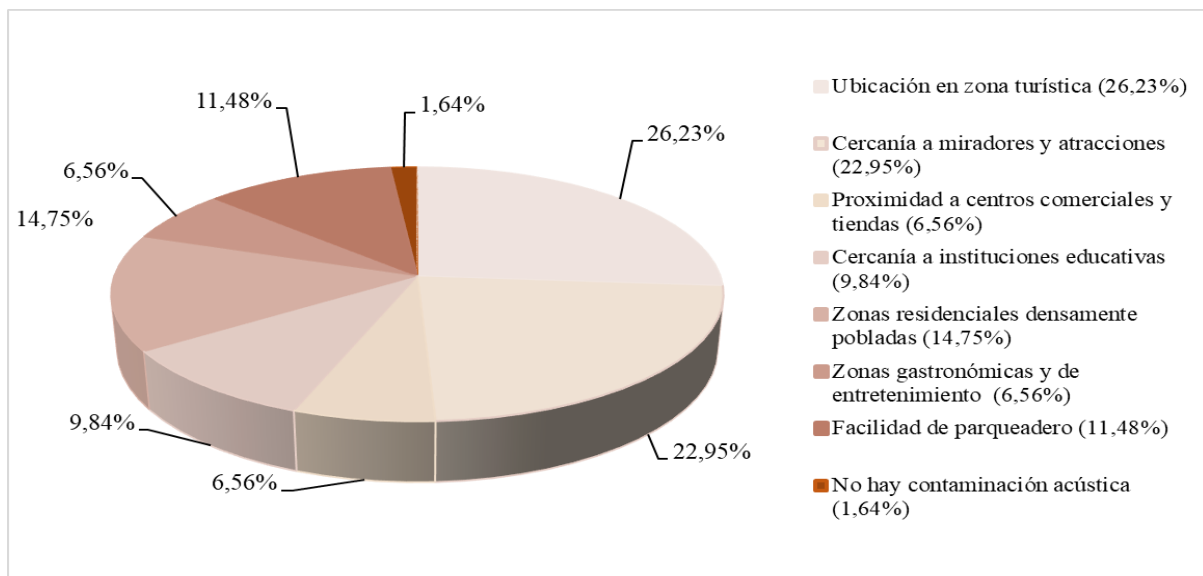
Por otro lado, la proximidad a centros comerciales y tiendas, y la ubicación en zonas gastronómicas y de entretenimiento fueron seleccionadas por solo el 6,56 % de los encuestados, lo que muestra que estos factores tienen menor peso en la decisión de los clientes, posiblemente

debido a una mayor saturación de ofertas en dichas áreas. La cercanía a instituciones educativas, con un 9,84 %, y la presencia en zonas residenciales densamente pobladas, con un 14,75 %, también resultan importantes, ya que capturan un segmento constante de clientes locales, como estudiantes y familias, lo que puede ser beneficioso para generar clientela recurrente.

La facilidad de parqueadero, elegida por el 11,48 % de los clientes, destaca la importancia de la accesibilidad y la comodidad al momento de llegar al establecimiento, lo que puede ser un diferenciador positivo. Por último, la ausencia de contaminación acústica fue valorada en muy poca medida (1,64 %), lo que sugiere que, para este segmento de clientes, otros aspectos de la ubicación tienen mayor relevancia.

Figura 25

Cobertura geográfica



6.3.4. Resumen de los indicadores

En este apartado se sintetiza los promedios de la industria por cada indicador que se calculó en base a los resultados de la encuesta aplicada a propietarios y clientes.

La tabla 22 muestra el desempeño financiero y operativo de las empresas de comida rápida en relación con el promedio de la industria. En términos financieros, es positivo que un porcentaje significativo de empresas tenga una mayor liquidez y capital de trabajo, aunque preocupa que la mayoría esté por debajo del promedio, lo que podría indicar problemas de solvencia; la recuperación de pagos es eficiente en muchas empresas, pero la rotación de inventario baja en el 64,86 % sugiere dificultades en la gestión de productos perecederos; en cuanto a la inversión en publicidad, aunque algunas empresas gastan más, la mayoría invierte

menos, lo que podría afectar su visibilidad, además, un alto nivel de endeudamiento en el 59,46 % de las empresas sugiere dependencia del financiamiento externo; la rentabilidad muestra un panorama mixto, con más del 40 % sobre el promedio, pero aún con una mayoría que necesita mejorar su eficiencia operativa.

En los indicadores no financieros, es clave reducir tiempos de espera y entrega para mejorar la experiencia del cliente. Es positivo que más del 50,00 % de las empresas atiendan pedidos y entreguen hamburguesas y *hot dogs* más rápido que el promedio, sin embargo, los tiempos prolongados en la entrega de alitas BBQ, salchipapas y micheladas pueden indicar procesos más elaborados que afectan la rapidez del servicio, si bien en algunos casos estos tiempos pueden asociarse con mayor calidad, en general, la eficiencia en la entrega sigue siendo un punto de mejora.

Las empresas con mejor desempeño financiero y operativo se caracterizan por su alta liquidez, rápida recuperación de efectivo y eficiencia en la preparación de productos. Sin embargo, muchos enfrentan desafíos en endeudamiento, gestión de inventario y visibilidad publicitaria. Para ser más competitivos, deben optimizar el uso de recursos financieros y reducir los tiempos de atención sin sacrificar la calidad del producto.

Tabla 23

Resumen de indicadores financieros y no financieros

Indicador	Estándar	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Indicadores financieros								
Prueba ácida (ratio)	> 1	1,81	0	0,00	14	37,84	23	62,16
Capital de trabajo neto (\$)	> 0	7 002,46	0	0,00	14	37,84	23	62,16
Período promedio de cobro (días)	Mientras menor sea el tiempo (días) es mejor	8	0	0,00	16	43,24	21	56,76
Rotación de inventario (veces)	< 10 veces	14	0	0,00	13	35,14	24	64,86
Inversión en publicidad (%)	5% - 10%	5,80	0	0,00	16	43,24	21	56,76

Indicador	Estándar	Promedio	Empresas en el promedio		Empresas sobre el promedio		Empresas bajo el promedio	
			Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Razón de endeudamiento (\$)	0, 40 - 0,60	0,43	0	0,00	22	59,46	15	40,54
Período promedio de pago (días)	Mientras mayor sea el tiempo (días) es mejor	53	0	0,00	15	40,54	22	59,46
Margen Neto de utilidad (%)	> 5%	10,73	0	0,00	15	40,54	22	59,46
Rentabilidad sobre activos (%)	> 5%	14,09	0	0,00	15	40,54	22	59,46
Rentabilidad sobre el patrimonio (\$)	Más alto el porcentaje es mejor, lo ideal es un 15%	25,19	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Indicadores no financieros								
Tiempo de espera para tomar el pedido (minutos)	2-5	4	0	0,00	17	45,95	20	54,05
Tiempo de entrega de hamburguesa simple (minutos)	10-15	13	0	0,00	18	48,65	19	51,35
Tiempo de entrega de hot dog simple (minutos)	5-10	9	0	0,00	18	48,65	19	51,35
Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	10-15	16	0	0,00	19	51,35	18	48,65
Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	10-15	10	0	0,00	23	62,16	14	37,84
Tiempo de entrega de michelada (minutos)	8-10	13	0	0,00	21	56,76	16	43,24

7. Discusión

En la presente investigación los resultados revelan aspectos fundamentales sobre la industria de restaurantes de comida rápida, heladerías, fuentes de soda y otros establecimientos similares en Loja. El cantón exhibe una dinámica específica, influenciada por la demanda local, la competencia y la ubicación estratégica de los negocios, con factores clave relacionados a sus finanzas, procesos internos y servicio al cliente, que se evalúan mediante métricas cuantitativas y cualitativas puntuales, dando como resultado estadísticas que denotan un desempeño medianamente bueno, pero con áreas de mejora.

Al respecto, al comparar los hallazgos con la literatura existente y estudios previos, se extrae conclusiones significativas, que permiten la formulación de recomendaciones pertinentes para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de estos establecimientos en el mercado local.

En primer lugar, los resultados relacionados con las características de los restaurantes de comida rápida en Loja, presentan similitudes y diferencias con el estudio de Torres y Abreu (2023) en Vedado - Cuba. Ambos estudios coinciden en que la ubicación estratégica, la calidad del producto y la rapidez en el servicio son parte de la naturaleza competitiva del sector. Sin embargo, existen diferencias en los horarios de atención, en Vedado la mayoría opera entre las 11:00 y 23:00, con algunos iniciando a las 8:00 o 9:00 am, mientras que en Loja los establecimientos generalmente trabajan de 15:00 a 24:00, con variaciones según la ubicación. En cuanto a la capacidad y disposición del espacio, en Vedado los locales tienen una capacidad de 30 a 65 plazas, ajustando su distribución según la temporada turística; mientras que, en Loja no se especifica un rango de capacidad, pero se destaca la concentración de establecimientos en zonas de alta afluencia.

Respecto al mercado objetivo, Torres y Abreu (2023) identifica una orientación hacia clientes de ingresos medios y altos, especialmente turistas extranjeros, mientras que en Loja el consumo se concentra en jóvenes y adultos, sin una segmentación específica por nivel de ingresos. Además, aunque ambos estudios resaltan la importancia de la oferta gastronómica y decoración como elemento diferenciador, en Vedado se enfatiza la fidelización de clientes y el mix promocional; mientras que, en Loja se prioriza la gestión de costos, proveedores y la diversificación de productos. Las diferencias reflejan las particularidades de cada entorno económico y la manera en que los restaurantes se adaptan para posicionarse en el mercado.

Entorno a la cuantificación del sector, la investigación revela que a nivel nacional la actividad I5610.02 tiene una mayor concentración en las micro (64,17 %) y pequeñas empresas (25,20 %), y geográficamente en las provincias de Guayas y Pichincha. Similar a las estadísticas de la actividad I5610.01, que, del total de 500 restaurantes, 214 son pequeñas empresas y 211 microempresas, así mismo, el 84% se concentra en Guayas y Pichincha (Corporación Financiera Nacional, 2019). Ambas actividades económicas, registran una estructuración similar, pues se derivan de la subclase Suministro de Comidas por Encargo; la predominancia de micro y pequeñas empresas refleja las barreras de entrada vinculadas a la inversión inicial, limitando la participación de negocios de mayor tamaño; además, su concentración en Guayas y Pichincha responde al dinamismo comercial y la alta demanda de servicios de alimentación en esas provincias, evidenciando patrones estructurales y de distribución comunes a pesar de operar bajo distintos códigos CIU.

Por otra parte, los resultados del estudio en Loja sobre los factores clave de éxito en los restaurantes de comida rápida presentan una estrecha relación con los hallazgos de Collie & Sparks (2000) y Shahbaz et al. (2022), coincidiendo en aspectos esenciales como la calidad del producto, la atención del personal, la rapidez en el servicio y la ubicación estratégica; sin embargo, cada estudio aborda estos factores desde diferentes perspectivas metodológicas y conceptuales.

En términos de contenido, en Loja se identificaron diez factores clave de éxito, los cuales se alinean con las categorías establecidas en los otros estudios. Por ejemplo, la calidad del producto, el servicio del personal y la ubicación estratégica corresponden a los factores de éxito mencionados por Collie & Sparks (2000) y Shahbaz et al. (2022). De manera similar, la importancia del cliente se encuentra reflejada en el proceso de venta, el tiempo de atención del pedido y el tiempo de entrega del pedido; mientras que, el entorno físico es abordado en instalaciones y mobiliario. No obstante, el estudio en Loja introduce factores adicionales, como la administración de inventario y los proveedores, los cuales no fueron abordados de manera explícita en los otros estudios, pero que son determinantes en la gestión operativa del sector.

En cuanto a la metodología, el estudio en Loja se basó en una revisión bibliográfica para identificar estos factores e integrar indicadores financieros y no financieros en la evaluación del desempeño empresarial del sector. En cambio, Collie & Sparks (2000) aplicaron un análisis de contenido de encuestas abiertas a operadores de restaurantes en Australia, lo que permitió conocer las percepciones directas del sector sobre los factores que impulsan o limitan su éxito. Por otro lado, Shahbaz et al. (2022) emplearon un enfoque cuantitativo con encuestas

a clientes en Pakistán, analizando cómo la calidad del producto, el servicio, el precio y la ubicación influyen en la satisfacción y lealtad del consumidor para el éxito de los restaurantes.

Posteriormente, en relación a los factores clave, se entablo una serie de indicadores financieros y no financieros, métricas esenciales para medir el desempeño del sector de restaurantes de comida rápida, pues miden aspectos como la liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad, calidad, satisfacción del cliente y el ambiente. En contraste, Kukanja et al. (2023), plantean una serie de indicadores, pero relacionados con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, y dada su naturaleza se dividen en índices financieros enfocados en la eficiencia, liquidez y rendimiento; mientras que, los no financieros en cinco dimensiones: tangibles, fiabilidad, sensibilidad, garantía y empatía, dentro de las cuales además de abordar la calidad, instalaciones, el servicio y tiempo, consideran métricas relacionadas a la satisfacción del personal. A diferencia de Devie (2012) quien coincide con el presente estudio en que, el desempeño no financiero está representado por la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente; no obstante, también señala que el desempeño financiero está representado solo por la rentabilidad.

Así mismo, el planteamiento de los indicadores financieros y no financieros en la investigación de Loja coincide con los hallazgos de Fouad (2020), quien destaca que los gerentes y profesionales del sector de comida rápida consideran fundamentales estas métricas para evaluar el desempeño y mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Mientras que el estudio en Loja se enfoca en la identificación de indicadores clave a partir de una revisión bibliográfica, Fouad valida empíricamente su relevancia mediante encuestas cuantitativas, demostrando un alto nivel de consenso entre los directivos sobre su impacto positivo en la gestión del negocio. Lo que refuerza la idea de que la implementación sistemática de estos indicadores no solo permite medir el desempeño, sino que también puede influir directamente en la competitividad y sostenibilidad del sector.

En lo que respecta a los promedios obtenidos de los indicadores financieros, la actividad de restaurantes de comida rápida evidenció que, su liquidez en relación a la prueba ácida es de 1,81, el capital de trabajo oscila los \$ 7 002,46; el endeudamiento promedio del activo de 42,88 % es aceptable; existe rentabilidad, dado que el ROA es de 14,09 % y el ROE 25,19 %. Los resultados son similares a los descritos por Tuarez (2024) en su análisis al sector de Alojamiento y Servicios de Comida en 2023, dado que el sector registra los siguiente datos: una liquidez real de 1,20; el capital neto de trabajo de \$35 602,59, un valor notoriamente superior, pues el sector abarca una gama más amplia de negocios, pero coincide en que los

establecimientos de comida se manejan con un capital positivo; de igual forma, el endeudamiento es relativamente bajo, ya que el activo se financia mediante deuda en un 35%, lo cual resalta que los negocio del sector se financian en su mayoría por capital propio; la rentabilidad también resulta favorable con un ROA del 4% y el ROE 7%, posiblemente por el auge actual en la demanda de establecimientos de comida, principalmente de comida rápida.

Por otro lado, en los indicadores no financieros relacionados con el cliente, una investigación en Quito, también basa parte de su estimación en la escala de Likert, dando a conocer que el 56 % de los clientes consideran muy buena la calidad dentro de los establecimientos y el 55% reconocen que el servicio es muy bueno; además la infraestructura física se cumple satisfactoriamente en un 60 % (Cedeño, 2018). En Loja los resultados se asemejan, considerando que más del 50% de los clientes manifestaron estar satisfechos en cuanto a calidad, servicio e instalaciones físicas.

Considerando lo expuesto, en la investigación se ha dado respuesta a la interrogante: ¿En qué condiciones se encuentran las empresas dedicadas a la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías y fuentes de soda en el cantón Loja, que permitan determinar el desempeño organizacional del sector?, ya que la caracterización del sector permitió analizar la dinámica de la actividad económica de restaurantes de comida rápida, identificando los factores clave de éxito que influyen en su competitividad; así como, los indicadores de desempeño financieros y no financieros que se derivan de dichos factores, proporcionando las estadísticas y promedios que reflejaron un desempeño organizacional medianamente eficiente, con fortalezas en rentabilidad y estructura de financiamiento, pero con oportunidades de mejora en liquidez, tiempos de servicio y gestión operativa. No obstante, la investigación enfrentó limitantes, principalmente relacionadas con la negativa de algunas empresas a participar en el estudio, la dispersión geográfica y horarios de atención de los negocios, la confiabilidad de los datos proporcionados debido a que no presentaron estados financieros como tal, lo que sesga la generalización completa de los resultados a todo el sector. A pesar de ello, los hallazgos brindan un diagnóstico sólido que puede servir de base para futuras investigaciones y para la toma de decisiones estratégicas en el sector.

Así mismo, a partir de los resultados obtenidos, se identifican nuevas líneas de investigación que pueden derivarse de este estudio. En primer lugar, sería relevante realizar un análisis más profundo de la relación entre los indicadores financieros y no financieros, empleando técnicas de estadística inferencial para determinar su impacto en la rentabilidad y

sostenibilidad del negocio. También se recomienda ampliar el estudio a nivel regional o nacional para evaluar si los patrones identificados en Loja se replican en otras localidades con características económicas y demográficas similares. Además, futuras investigaciones podrían incorporar herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, permitiendo un diagnóstico más integral y estratégico.

8. Conclusiones

- El sector de restaurantes de comida rápida en el cantón Loja, integra a 366 locales activos, mismos que se encuentran distribuidos entre la zona urbana con 348 establecimientos y la zona rural con 18 establecimientos, caracterizados por la ubicación estratégica, rapidez en el servicio y accesibilidad en precios. Sin embargo, enfrenta barreras de entrada como la alta competencia y la necesidad de capital inicial significativo para su funcionamiento.

- El desempeño empresarial del sector de restaurantes de comida rápida se evidencia a través de indicadores financieros como: la prueba ácida y capital de trabajo, que reflejan la liquidez; el endeudamiento que mide el nivel de deuda; la rotación de inventario, el período de cobro y de pago, que indican la eficiencia en la gestión operativa; y los índices de rentabilidad, que revelan la capacidad para generar ganancias. En cuanto a los indicadores no financieros, se identificó los siguientes: los tiempos de servicio promedio; la ubicación estratégica a través de la moda; la calidad del producto, servicio del personal y las condiciones de las instalaciones, índices medidos a través de la escala de *Likert*.

- El análisis financiero indica que el 62,16 % de los establecimientos presentan una prueba ácida por debajo de 1,81, pero el 100 % un capital de trabajo positivo; una rotación de inventario de 14 veces al año con 64,86 % bajo la media, el periodo de cobro promedio es de 8 días y el de pago 53 días, reflejando una gestión financiera medianamente eficiente; una razón de endeudamiento media del 43 % que está dentro del estándar, y rentabilidad en términos de ROA y ROE del 14,09 % y 25,19 %, respectivamente. En cuanto a los indicadores no financieros, el tiempo promedio para la toma de pedido es de 4 minutos y para la entrega de 9 a 16 minutos dependiendo del producto, al respecto 50 % de los restaurantes superan esos valores, lo que influye en la satisfacción del cliente; a pesar de ello, en términos de percepción, la calidad, el servicio del personal y las instalaciones fueron bien valoradas, con más del 50 % de clientes satisfechos; además, el 49,18 % considera las áreas turísticas o miradores como zonas estratégicas, lo que coincide con la ubicación de los negocios en el cantón.

9. Recomendaciones

A los restaurantes de comida rápida, heladerías y fuentes de refrescos en el cantón Loja:

- Realizar un análisis de mercado previo para identificar nichos ocultos y desarrollar estrategias de diferenciación basadas en la innovación de productos y experiencias de consumo.

- Implementar un sistema de medición de desempeño basado en los indicadores financieros y no financieros identificados en este estudio; estableciendo métricas periódicas de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad; así como, evaluar la rapidez en la atención, calidad del producto y servicio al cliente.

- Optimizar su gestión mediante estrategias que mejoren la rotación de inventario, asegurando un equilibrio entre el periodo de cobro y pago para fortalecer su posición financiera.

- Reducir los tiempos de espera en la toma y entrega de pedidos, ya que una parte significativa de los establecimientos supera los promedios recomendados, lo que podría impactar negativamente en la experiencia del cliente.

- Implementar tecnologías o procesos que agilicen la atención y maximicen la ventaja competitiva de su ubicación estratégica, garantizando así una mayor sostenibilidad.

10. Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 9(3), 195-204. <https://acortar.link/8fckmX>
- Agudelo, A. (2021). *Análisis financiero corporativo* (Primera ed.). Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79830/9789587945461.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Alberto, U., Mario, I., y Eva, O. (2012). *Un análisis sectorial de la relación entre la actividad y el empleo en la economía española*. Boletín económico, Banco de España. <https://n9.cl/lerpr>
- Allied Global. (13 de noviembre de 2023). *¿Cuánto debe esperar un cliente para ser atendido y cómo mejorarlo?*. <https://n9.cl/ybek1>
- Apolo, N., García, D., y Brito-Gaona, L. (2020). *Análisis sectorial de la productividad y de la estructura productiva Período 2007 - 2017: caso provincia de El Oro - Ecuador*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15735>
- Aranda, P. (2022). *Metodología de diagnóstico y mejoramiento sectorial empleando dinámica de sistemas*. [Tesis de Maestría, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. <https://repository.udistrital.edu.co/discover>
- Arias, J. (2022). *Tipos, alcances y diseños de investigación*. https://lc.cx/_fFXNV
- Arroyo, B., Erazo, F., & Espinosa, R. (2011). *Diagnóstico de las PyME del sector industrial en el estado de Guanajuato, México y su visión de negocios*. [Tesis de Grado, Universidad Cesi]. <https://n9.cl/tdjo3>
- Bravo-Neira, G. y Matovelle-Romo, M. (2021). Diagnóstico de empresas de comercialización de artículos de consumo masivo. *Fundación Koinonia*, 6(12), 440-446. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967021/html/>
- Burgos, O., y García, J. (2022). *El desarrollo sectorial en Bolivia 2011-2019; un análisis desde la perspectiva regional*. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 17 (33), 42-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8909584>
- Cafrilosa, (2023). *Catalogo de productos*. Cafrilosa. <https://www.cafrilosa.com/categories>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Boletín Jurídico* [PDF]. Clasificación de las Pymes, Pequeña y Mediana Empresa. <https://lc.cx/Mfz7hK>

- Carsnack, (2024). *Producto*. Carsnack. <https://www.carsnack.com/ecuador/>
- Carrillo, D. (2009a). *Diagnóstico del Sector Automotriz*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://lc.cx/T-xSQi>
- Carrillo, D. (2009b). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador* [PDF]. https://lc.cx/FJ_WQ4
- Casabuenas, S., y Beltrán, A. (2015). *Diseño de una Metodología de Diagnóstico Sectorial*. [Tesis de Grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/3034>
- Castellanos, A., y Jiménez, O. (2020). Diagnóstico comercial en una empresa del giro alimenticio. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2 (7), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7908245>
- Castro, K. (2018). *Análisis de la satisfacción de los clientes del restaurante Choclo Loco de la ciudad de Manta*. [Tesis de Grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://n9.cl/pjlqh>
- Cedeño, J. (2018). *Análisis de la oferta y la demanda de los establecimientos de comida rápida de mayor trayectoria, ubicados en la avenida Real Audiencia de Quito*. [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://n9.cl/rqxxwj>
- Cerna, J. (2019). *Implementación de Key Performance Indicators como herramienta de evaluación de desempeño*. [Tesis de Grado, Universidad de Galileo] <https://lc.cx/kZMN6H>
- Chávez, G., y González, M. (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana de cerámica plana y porcelanato: estrategias para su competitividad*. [Tesis de Grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7999>
- Collie, T., & Sparks, B. (2000). Perceptions of Key Success Factors and Key Success Inhibitors in Australian Restaurant and Catering Business Operations [Percepciones de los factores clave de éxito y los inhibidores clave del éxito en las operaciones comerciales de restaurantes y catering australianos]. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5 (2), 27-35. <https://n9.cl/w9mdvx>
- Consejo de Educación Superior [CES]. (2020). *Código de Trabajo* [PDF]. <https://lc.cx/Lwm-Zh>
- Córdova, M. (2007). *El proceso de diagnóstico y sus elementos* [PDF]. <https://lc.cx/Mj0krs>
- Corporación Financiera Nacional. (2019). *Ficha Sectorial: Actividades de restaurantes y salones de eventos*. <https://n9.cl/kqsidf>

- Correa, J., y Mejía, S. (2017). *Análisis del sector manufacturero en la provincia del Azuay*. [Tesis de Grado, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7188>
- Chun, S., & Nyam-Ochir, A. (2020). The Effects of Fast Food Restaurant Attributes on Customer Satisfaction, Revisit Intention, and Recommendation Using DINESERV [Los efectos de los atributos de los restaurantes de comida rápida en la satisfacción del cliente, la intención de volver a visitar el restaurante y la recomendación utilizando la escala DINESERV]. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12187435>
- Cruz, M. (2012). Innovación, conocimiento y competitividad: análisis de la evolución y desarrollo del sector. *Acuática*. 37(3), 139-142. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49425906004>
- Devie, J., Tarigan, J., & Widjaja, C. (2012). The Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balance Scorecard Framework: A Research in Cafes and Restaurants Sectors [La relación entre el rendimiento no financiero y el rendimiento financiero utilizando el marco deL cuadro de mando de balance: una investigación en los sectores de cafeterías y restaurantes]. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 2-5. <https://ijimt.org/papers/306-N20029.pdf>
- Días, P., Salazar, D., y Vernaza, D. (2019). *Factores de éxito en la gestión de ventas aplicados a establecimientos gastronómicos*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13748>
- Distrialimentos, (2024). *Producto*. Distrialimentos. <https://distrialimentos.com.ec/>
- Displast, (2023). *Producto*. Displast. <https://www.displast.com.ec/>
- Durán-Agüero, S., Luz, A., John, V., Gabriela, C., Laura, G., Ada, R., . . . Ángela, V. (2018). Caracterización del consumo de comida callejera según edad, estudio multicéntrico. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 22(3), 243 - 250. <https://dx.doi.org/10.14306/renhyd.22.3.554>.
- Ecolac, (2024). *Productos*. Ecolac. <https://ecolac.com.ec/mas-vendidos>
- Fouad, M. (2023). Desvelando el Éxito: Sistemas de Medición del Desempeño en Cadenas de Restaurantes de Servicio Rápido. *Revista internacional de economía, finanzas y ciencias de la gestión*. 7(8), 24-36. <https://doi.org/10.55640/ijefms-9127>
- Fernández, C. (16 de marzo de 2022). *Descubre los factores clave para el éxito de tu restaurante*. Asesoramiento Hostelería: <https://n9.cl/7hs6ds>

- Fouad, M. (2023). Unveiling Success: Performance Measurement Systems In Quick Service Restaurant Chains [Desvelando el Éxito: Sistemas de Medición del Rendimiento en Cadenas de Restaurantes de Servicio Rápido]. *International Journal of Economics Finance & Management Science*, 3(1), 1-6. <https://n9.cl/3ikf2>
- Galván, A. (2021). ¿Cuánto tiempo tarda en servirse una hamburguesa?. The Champions Burger. <https://n9.cl/16rq7>
- García, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista de Globalización, Competitividad, y Gobernabilidad*. 5 (1), 112-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3720251>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera* (Décimo Cuarta ed.). Pearson.
- Guzmán, A. (2006). *Diseño de un Sistema de Concesión para la entrega de Suministros en el Servicio de Rentas Internas Regional Norte*. [Tesis de Grado, Escuela Politécnica Nacional]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/82>
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. [Tesis de Maestría, Universidad de Celaya] <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hostelería Ecuador. (2023). *Productores de artículos de limpieza, cuidado personal e importadores de edulcorantes y confitería*. Hostelería Ecuador <https://hosteleriaecuador.com/calbaq/>
- Ile, (2023). *Productos*. Ile. <https://ile.com.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2012a). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU REV. 4.0)* [PDF]. <https://n9.cl/el1w>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2024). *Objetivo Estratégico*. <https://lc.cx/Z6m7fo>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2012b). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* [PDF]. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciu.pdf>
- International Labour Organization. (2023). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIU)*. <https://lc.cx/zIvLLH>
- Kukanja, M., Planinc, T., & Žnidaršič, A. (2023). The Interplay Among Restaurant SMEs' Financial, Quality, and Managers' Perceived Business Performance [La interacción entre el desempeño empresarial percibido por los gerentes, la calidad y las finanzas de

- las pymes de restaurantes]. *Tourism An International Interdisciplinary Journal*, 71(2), 270 - 284. <https://doi.org/10.37741/t.71.2.3>
- Kypross, (2023). *Catalogo de productos*. Kypross. <https://www.kfs.com.ec/>
- Lafebre, C. (21 de marzo de 2020). *Barreras de entrada*. Marketig Directo. <https://n9.cl/gprn6>
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [LORTI]. (2019). *Registro Oficial del Gobierno del Ecuador N"209*. <https://n9.cl/mkiqb>
- Limas, S. (2015). El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico: una perspectiva desde el ámbito local. *Revista Innovar*. 8 (47), 122-144 <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/71733/66716>
- Litotec, (2024). *Producto*. Litotec. <https://www.litotec.com/>
- López, I. (2015). La importancia de la elección de las técnicas estadísticas. *Boletín de la Titulación de Matemáticas de la UAL*, 8(2), 13-14. <https://acortar.link/2dSMW7>
- López-Santana, E., Méndez-Giraldo, G., Ávila-Choconta, H., Franco, C., y Rueda-Velasco, F. (2023). Metodologías y aplicaciones de diagnósticos sectoriales: una revisión de la literatura. *Ingeniería*. 28 (69), 149-174. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/reving/article/view/17872>
- Malerba, F., y Richard, N. (2009). Sistemas sectoriales, alcance y desarrollo económico. *Economía: Teoría y práctica*. 1 (6), 2-22. <https://www.scielo.org.mx/pdf/etp/nspe1/nspe1a3.pdf>
- Manzanilla, V. (2022). *Factores de éxito de una empresa*. <https://lc.cx/Xf3Kls>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas* [PDF]. <https://lc.cx/ZtSs-U>
- Montes, G. (2000). Metodología y técnicas de diseño y realización de encuestas en el área rural. *Revista Temas Sociales*. (21), 1-12. <https://lc.cx/uipRcR>
- Moreano, X. (2023). *¿Cuál es la inversión en publicida que debe hacer un negocio?* PuroMarketing. <https://n9.cl/craqjm>
- Municipio de Loja. (2024). *Parroquias*. <https://www.loja.gob.ec/contenido/parroquias>
- Müggenburg, M., y Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38. <https://acortar.link/RbzCkG>
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 8 (3), 377-389. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436476>
- Ramos-Galarza, C. (2020). Los alcances de la investigación. *Revista Cienciamérica*. 4 (3), 1-178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>

- Revista Gestión. (2019). *Los sectores de la economía*. <https://lc.cx/jKCibh>
- Riquelme, R. (2019). *Restaurantes: Empresas productoras, comerciales o de servicios*. <https://lc.cx/d79H9j>
- Robles, D. (2024). *Alcances de la investigación científica*. <https://lc.cx/1J3Pen>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (82), 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez, J. (2007). *Guía de elaboración de diagnósticos* [PDF]. <https://lc.cx/23aWEy>
- Salas, P., y Argota, G. (2016). Descripción interpretativa para la elaboración del perfil de tesis de investigación científica con enfoque cualimétrico (mixto). *Revista Campus*. (22), 223-234. <https://www.usmp.edu.pe/campus/pdf/revista22/articulo2.pdf>
- Salazar-Duque, D. (2016). Comportamiento del sector de alimentos y bebidas y los elementos del marketing mix en la Ciudad de Quito. *Turismo Sociedad*. (19), 177-191. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4820>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2022). *Datasets bases de datos*. <https://www.sri.gob.ec/datos-abiertos>
- Shahbaz, Q., Munir, D., & Muhammad, S. (2022). Determinants of Fast-Food Customers Loyalty Through the Mediating Role of Customer Satisfaction [Determinantes de la lealtad de los clientes de comida rápida a través del papel mediador de la satisfacción del cliente]. *Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices*, 1(2), 1-10. <https://www.cissmp.com/index.php/CISSMP/article/view/21>
- Silva, E. (9 de mayo de 2012). *Las 10 claves del éxito de un restaurante*. Hosteltur. <https://n9.cl/zfhsfe>
- Solis, D. (2022). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente del restaurante Amkha Trujillo, 2022*. [Tesis de Grado, Universidad Privada del Norte]. <https://n9.cl/hyvf3>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SUPERCIAS]. (2024). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros* [PDF]. <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Institucion.php>
- Procesadora de Alimentos C.A., (9 de agosto de 2024). *Nuestras Marcas*. Pronaca. <https://www.pronaca.com/nuestros-productos/?form=MG0AV3>
- Toapanta-Mendoza, E., & González-Aguilera, D., (2021). Puerto seco comercial: una oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial de las zonas fronterizas. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(4), 40-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8143942>

- Torres, M., y Abreu, R. (2023). Claves del éxito de los restaurantes privados en el Vedado. El caso del Consejo Popular Rampa. *Econ. y Desarrollo*, 167, 59-73. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842023000300010
- Tuarez, E. (2024). *Análisis de los indicadores financieros de las empresas del sector de alojamientos y servicios de comidas del Ecuador, periodo 2019-2023*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11641>
- Unilever. (2023). *Categorías, marcas*. Unilever Food Solutions. <https://n9.cl/nriya>
- United Nations Statistics Division. (2007). *Industry Statistics* [PDF]. <https://lc.cx/5VXXWI>
- Vega, P. (2015). *La calidad del producto y su relación en la satisfacción del cliente en la empresa Grupo Sydney, en el distrito de Los Olivos año 2014*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/75182?form=MG0AV3>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE EDICIONES. <https://lc.cx/M33zrO>
- Zapata, M. (2006). *Las técnicas de investigación: la observación*. <https://lc.cx/Abm3us>

11. Anexos

Anexo A

Volante de sensibilización



Universidad Nacional de Loja
UNL

Diagnóstico Sectorial

de la actividad de los restaurantes de comida rápida, entre otros

¿Qué es el diagnóstico sectorial?
Un diagnóstico sectorial es un análisis detallado de un sector económico o social específico, como restaurantes, educación, salud, o cualquier otra área. Sirve para entender cómo funciona ese sector, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades.

Objetivos de la Investigación:

- Caracterizar la clase económica de la actividad de los restaurantes de comida rápida, entre otros.
- Establecer los indicadores de desempeño empresarial
- Determinar las estadísticas y promedios de la industria

Beneficios

- Proporciona un análisis detallado del mercado, ofreciendo datos financieros clave para impulsar el desarrollo.
- Detecta posibles áreas de oportunidad para el negocio.
- Evalúa puntos fuertes y áreas de mejora, apoyando decisiones estratégicas.

Sabías que?
Las estadísticas de la industria son los promedios obtenidos de un conjunto de empresas en áreas como: ventas, producción, costos, etc.

¡Por lo tanto se solicita muy comedidamente su colaboración!



Universidad Nacional de Loja
UNL

Diagnóstico Sectorial

de la actividad de los restaurantes de comida rápida, entre otros

PARA CONSTATAR LA VALIDEZ DEL PROYECTO CONTACTAR CON:

Director del Proyecto
0992198012
franklin.malla@unl.edu.ec

Dirección de la Investigación
(07) 254 5100
direccion.investigacion@unl.edu.ec

NOTA IMPORTANTE
Este estudio se realiza periódicamente en países como Estados Unidos, Colombia y España, permitiendo a las empresas posicionarse en el mercado y obtener mayores ganancias.

TESISTA
Jessica Alexandra Jadán García
Carrera: Finanzas

DIRECTOR DEL PROYECTO
Ing. Franklin Yovani Malla Alvarado
Carrera: Finanzas

Anexo B

Crecimiento anual de la población en general del cantón Loja

Rango de edad	Población 2010	Población 2022	Tasa de variación anual (%)	Población 2023
55-59	7 454	11 083	4,06	11 533
50-54	8 841	12 178	3,15	12 561
45-49	9 424	13 431	3,54	13 907
40-44	11 314	16 288	3,66	16 885
35-39	12 719	18 264	3,63	18 928
30-34	14 993	19 412	2,46	19 889
25-29	19 109	20 767	0,72	20 917
20-24	22 555	22 761	0,08	22 778
15-19	23 168	22 389	-0,28	22 326
10-14	22 087	22 500	0,16	22 535
5-9	21 380	20 133	-0,49	20 035
Total	173 044	199 206	1,88	202 294

Anexo C

Encuesta dirigida a propietarios



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Estimado/a, me permito dirigirme a usted para solicitar su amable colaboración en una encuesta diseñada para obtener información sobre los promedios de la industria en el sector de alojamiento y servicios de alimentación, pues servirá como datos para llevar a cabo la investigación titulada “Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja”.

Le aseguro que todos los datos que proporcione serán manejados con estricta confidencialidad se utilizarán únicamente con fines académicos.

Agradezco de antemano su valiosa participación.

1. Nombre del establecimiento:

2. ¿Cuál es el número total de empleados que laboran en su establecimiento?

3. ¿Qué estrategias ha optado por elegir para aumentar sus ventas?

- Promociones y ofertas
- Menú de calidad e innovador
- Ubicación estratégica
- Instalaciones e inmobiliario innovador

- Autenticidad del producto
- Tiempo corto de espera para tomar el pedido
- Tiempo corto para entregar el pedido

4. ¿Cómo maneja los Períodos de alta demanda?

- Incrementamos el personal
- Simplificamos el menú
- Aumentamos las horas de trabajo
- No hacemos nada especial

5. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta su negocio actualmente?

- Atraer nuevos clientes
- Mantener clientes actuales
- Competencia
- Costos operativos

6. ¿Cuál es el tiempo de promedio para tomar el pedido de un cliente?

7. ¿Cuál es el tiempo promedio que se tarda en entregar los siguientes pedidos?

Producto	Tiempo (minutos)
Hamburguesa	
Hot dog	
Alitas bbq	
Salchipapa simple	
Michelada	

8. ¿Cuáles son los principales medios publicitarios que emplea para promocionar su establecimiento?

- Redes sociales
- Radio
- Periódico
- Televisión

9. ¿Cuál es el porcentaje promedio de incremento en las ventas atribuible a la inversión en publicidad en el último año?


10. Complete los siguientes datos financieros y económicos correspondientes al año 2023 acerca de su establecimiento:

Dato	Valor monetario (\$)
Activo total	
Activo corriente	
Pasivo total	
Pasivo corriente	
Inventario	

Ingresos por ventas
Costo de ventas
Gastos
Inversión en publicidad
Cuentas por pagar
Compras anuales
Cuentas por cobrar
Patrimonio
Utilidad neta

Anexo D

Encuesta dirigida a clientes

 <p>Universidad Nacional de Loja</p>	<p>Estimado/a, se está llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer los promedios de la industria en el ámbito de los restaurantes de comida rápida, heladerías, fuentes de soda y otros establecimientos similares. Le solicito amablemente su colaboración para completar el siguiente cuestionario como cliente.</p> <p>La información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima, y los resultados serán de gran utilidad para mejorar la toma de decisiones en el sector.</p>
---	---

1. **¿Qué tan satisfecho está como cliente con la calidad del producto?**
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

2. **¿Qué tan satisfecho está como cliente con el servicio del personal?**
 - Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Neutral
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho

3. **¿Qué tan satisfecho está como cliente con las instalaciones y mobiliario?**
 - Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Neutral
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho

4. **¿Cuál de los siguientes aspectos de la ubicación considera más importantes al elegir un negocio de comida rápida??**
 - Ubicación en zona turística
 - Cercanía a miradores y atracciones
 - Proximidad a centros comerciales y tiendas
 - Cercanía a instituciones educativas
 - Zonas residenciales densamente pobladas

- Zonas gastronómicas y de entretenimiento
- Facilidad de parqueadero
- No hay contaminación acústica

5. ¿Cuáles son los factores principales a los que se inclina usted como cliente para elegir un establecimiento de comida rápida?

- Promociones y ofertas
- Menú de calidad e innovador
- Ubicación estratégica
- Instalaciones e inmobiliario innovador
- Autenticidad del producto
- Tiempo corto de espera para que le tomen el pedido
- Tiempo corto de espera para recibir su pedido

6. ¿Cuáles son las redes sociales por las cuales usted al llegar a conocer distintos establecimientos de comida?

- Facebook
- TikTok
- Instagram
- X (Twitter)

Anexo E

Tabulación de datos financieros

Informante	Activo total (\$)	Activo corriente (\$)	Cuentas por cobrar (\$)	Inventario (\$)	Pasivo total (\$)	Pasivo corriente (\$)	Cuentas por pagar (\$)	Patrimonio (\$)
1	23 328,00	10 481,00	580,00	2 348,00	11 018,00	6 036,00	2 050,00	12 310,00
2	37 272,00	15 473,00	780,00	1 392,00	15 631,00	6 532,00	2 335,00	21 641,00
3	31 416,00	14 724,00	920,00	3 164,00	15 375,00	5 029,00	2 276,00	16 041,00
4	24 887,00	11 992,00	600,00	3 200,00	12 225,00	5 099,00	3 203,00	12 662,00
5	34 987,00	17 863,00	780,00	2 000,00	11 658,00	6 192,00	2 128,00	23 329,00
6	23 851,00	10 782,00	820,00	1 200,00	10 526,00	7 314,00	3 551,00	13 325,00
7	30 888,00	11 655,00	570,00	1 189,00	10 166,00	5 908,00	3 058,00	20 722,00
8	39 774,00	18 489,00	900,00	1 358,00	15 444,00	5 545,00	2 651,00	24 330,00
9	20 093,00	10 083,00	850,00	1 639,00	10 010,00	6 951,00	3 194,00	10 083,00
10	35 380,00	17 235,00	1 400,00	2 220,00	16 141,00	6 398,00	3 642,00	19 239,00
11	25 161,00	10 448,00	500,00	1 422,00	12 120,00	6 868,00	3 924,00	13 041,00
12	24 538,00	13 374,00	430,00	1 360,00	10 995,00	7 473,00	2 358,00	13 543,00
13	30 684,00	10 194,00	650,00	2 992,00	12 499,00	6 881,00	1 619,00	18 185,00
14	37 467,00	11 388,00	750,00	1 600,00	10 915,00	5 940,00	2 487,00	26 552,00
15	21 270,00	11 637,00	1 050,00	2 176,00	10 115,00	6 907,00	2 520,00	11 155,00
16	36 373,00	11 792,00	500,00	1 648,00	13 925,00	8 427,00	1 194,00	22 448,00
17	37 061,00	13 289,00	650,00	1 354,00	13 617,00	7 646,00	2 326,00	23 444,00
18	23 918,00	10 259,00	800,00	2 638,00	10 877,00	6 672,00	3 100,00	13 041,00
19	34 998,00	17 917,00	1 050,00	2 136,00	13 255,00	6 649,00	3 000,00	21 743,00
20	24 998,00	11 759,00	1 100,00	4 619,00	11 859,00	5 640,00	2 889,00	13 139,00
21	20 529,00	10 527,00	700,00	1 700,00	10 211,00	7 061,00	3 000,00	10 318,00
22	32 897,00	17 191,00	1 020,00	1 160,00	14 673,00	5 712,00	1 410,00	18 224,00
23	22 752,00	13 425,00	1 240,00	1 026,00	10 737,00	6 126,00	2 260,00	12 015,00
24	34 993,00	20 870,00	940,00	2 093,00	15 537,00	5 335,00	3 114,00	19 456,00
25	27 755,00	13 321,00	650,00	1 567,00	12 203,00	5 216,00	3 002,00	15 552,00
26	26 534,00	11 735,00	900,00	1 283,00	12 130,00	8 132,00	4 000,00	14 404,00
27	34 483,00	17 553,00	940,00	3 853,00	13 762,00	6 257,00	2 159,00	20 721,00
28	24 534,00	10 869,00	890,00	1 181,00	10 411,00	5 756,00	1 631,00	14 123,00
29	26 276,00	13 243,00	1 000,00	2 500,00	11 291,00	5 727,00	3 865,00	14 985,00

Informante	Activo total (\$)	Activo corriente (\$)	Cuentas por cobrar (\$)	Inventario (\$)	Pasivo total (\$)	Pasivo corriente (\$)	Cuentas por pagar (\$)	Patrimonio (\$)
30	29 368,00	11 359,00	1 200,00	2 100,00	11 824,00	6 612,00	2 735,00	17 544,00
31	28 094,00	10 944,00	580,00	400,00	10 758,00	6 734,00	3 466,00	17 336,00
32	34 562,00	17 301,00	960,00	1 272,00	15 585,00	7 145,00	2 853,00	18 977,00
33	26 322,00	11 023,00	700,00	3 473,00	10 524,00	7 303,00	4 201,00	15 798,00
34	38 030,00	22 199,00	950,00	1 800,00	10 038,00	5 829,00	3 848,00	27 992,00
35	22 453,00	12 157,00	800,00	3 000,00	10 072,00	6 971,00	3 739,00	12 381,00
36	23 630,00	12 042,00	730,00	2 150,00	11 251,00	7 479,00	4 103,00	12 379,00
37	25 360,00	15 000,00	800,00	2 600,00	14 000,00	9 000,00	3 600,00	11 360,00
P.I.	29.105,84	13.556,57	829,19	2.021,97	12.253,46	6.554,11	2.878,14	16.852,38

Nota. Promedio de la Industria (PI)

Informante	Ingreso por ventas (\$)	Costo de ventas (\$)	Gastos (\$)	Inversión en publicidad (\$)	Incremento de ventas atribuible a inversión en publicidad (%)	Compras anuales (\$)	Utilidad neta (\$)
1	38 700,00	25 200,00	6 787,00	650,00	10	21 050,00	5 463,00
2	51 614,00	34 629,00	11 045,00	800,00	12	29 387,00	4 690,00
3	46 826,00	31 080,00	8 555,00	950,00	13	26 382,00	5 941,00
4	44 000,00	30 600,00	9 894,00	150,00	24	27 950,00	2 256,00
5	38 114,00	25 362,00	9 089,00	280,00	18	19 598,00	2 413,00
6	31 200,00	18 992,00	6 920,00	430,00	11	16 118,00	4 038,00
7	27 303,00	17 364,00	6 281,00	500,00	23	13 159,00	2 408,00
8	33 590,00	16 755,00	7 477,00	260,00	15	15 209,00	8 108,00
9	30 814,00	20 161,00	7 531,00	430,00	13	17 717,00	1 872,00
10	44 857,00	30 640,00	9 818,00	390,00	19	26 037,00	3 149,00
11	29 563,00	16 598,00	8 670,00	280,00	14	14 892,00	3 045,00
12	34 887,00	21 013,00	7 221,00	470,00	13	17 066,00	5 403,00
13	45 000,00	33 000,00	8 185,00	800,00	19	28 900,00	2 565,00
14	38 000,00	27 050,00	6 477,00	420,00	16	24 800,00	3 223,00
15	28 948,00	21 000,00	5 688,00	260,00	11	19 500,00	1 010,00
16	35 200,00	21 945,00	6 017,00	160,00	15	16 360,00	5 988,00
17	26 784,00	16 521,00	8 739,00	360,00	13	13 672,00	274,00
18	29 762,00	21 073,00	5 548,00	1 000,00	14	18 723,00	1 891,00
19	40 786,00	30 632,00	5 184,00	360,00	20	26 855,00	3 720,00

Informante	Ingreso por ventas (\$)	Costo de ventas (\$)	Gastos (\$)	Inversión en publicidad (\$)	Incremento de ventas atribuible a inversión en publicidad (%)	Compras anuales (%)	Utilidad neta (\$)
20	49 008,00	33 817,00	9 672,00	500,00	21	28 846,00	4 269,00
21	41 000,00	28 300,00	8 640,00	200,00	16	26 800,00	2 810,00
22	29 455,00	17 298,00	6 699,00	420,00	18	16 471,00	4 208,00
23	34 361,00	20 356,00	6 946,00	450,00	10	19 629,00	5 809,00
24	50 888,00	32 493,00	9 252,00	520,00	14	25 143,00	7 893,00
25	32 411,00	19 098,00	7 791,00	450,00	17	12 614,00	4 272,00
26	30 742,00	18 863,00	8 048,00	170,00	20	17 366,00	2 581,00
27	53 706,00	35 466,00	6 765,00	200,00	19	28 389,00	10 225,00
28	34 075,00	15 983,00	9 621,00	630,00	24	14 917,00	7 221,00
29	40 000,00	29 800,00	6 858,00	230,00	25	27 300,00	2 092,00
30	33 700,00	22 900,00	7 037,00	510,00	13	19 500,00	2 513,00
31	30 634,00	19 200,00	7 426,00	500,00	21	17 924,00	2 758,00
32	33 500,00	19 991,00	6 604,00	220,00	18	17 612,00	5 655,00
33	42 000,00	29 637,00	7 402,00	200,00	14	24 000,00	3 711,00
34	37 011,00	23 887,00	7 765,00	240,00	16	18 403,00	4 109,00
35	43 300,00	29 400,00	9 511,00	500,00	15	25 000,00	3 139,00
36	39 500,00	25 000,00	7 500,00	400,00	13	22 000,00	5 750,00
37	37 500,00	27 720,00	5 000,00	610,00	17	25 000,00	3 530,00
P.I.	37.533,49	24.562,81	7.666,57	429,73	16,32	21.088,89	4.054,11

Nota. Promedio de la Industria (PI)

Anexo F

Tabulación de datos no financieros

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa simple (minutos)	Tiempo de entrega de hot dog simple (minutos)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo de entrega de michelada (minutos)	Número de empleados
1	1	18	3	20	10	5	5
2	3	20	3	20	15	20	3
3	4	25	10	8	5	6	3

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa Simple (simple)	Tiempo de entrega de <i>hot dog</i> simple (simple)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo de entrega de michelada (minutos)	Número de empleados
4	5	10	8	15	10	15	6
5	3	10	9	10	5	4	4
6	5	9	7	8	9	7	4
7	3	13	10	18	10	13	5
8	3	11	15	15	9	20	4
9	3	10	9	10	10	6	5
10	5	15	13	25	12	19	4
11	3	10	5	17	4	10	3
12	2	18	7	16	15	7	3
13	4	10	10	20	10	15	4
14	3	10	5	10	5	20	5
15	4	18	7	15	4	8	4
16	2	13	8	10	10	15	3
17	3	5	5	10	5	6	4
18	5	10	14	23	12	15	3
19	3	9	6	10	3	7	3
20	4	10	5	15	10	9	4
21	3	15	15	12	10	7	4
22	3	9	10	11	8	20	7
23	3	10	9	12	9	20	5
24	4	9	8	12	5	15	3
25	3	15	5	12	6	8	3
26	3	15	13	20	15	18	3
27	5	7	10	20	20	20	3
28	5	7	15	20	15	15	3
29	5	10	10	20	10	15	5
30	3	15	12	19	12	13	4
31	4	16	8	18	10	13	6
32	3	10	14	25	5	19	4
33	4	16	10	20	14	16	3

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa Simple (simple)	Tiempo de entrega de hot dog simple (simple)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo de entrega de michelada (minutos)	Número de empleados
34	4	20	7	18	12	20	3
35	3	18	10	19	12	16	6
36	4	16	14	23	15	14	5
37	5	15	10	19	12	18	4
P.I.	3	13	9	16	10	13	4

Nota. Promedio de la Industria (PI)

Anexo G

Tabulación de indicadores financieros

Informante	Prueba ácida	Capital de trabajo neto (\$)	Período promedio de cobro (días)	Rotación de inventario (veces)	Inversión en publicidad (%)	Razón de endeudamiento (%)	Período promedio de pago (días)	Margen neto de utilidad (%)	Rentabilidad sobre activos (%)	Rentabilidad sobre el patrimonio (%)
1	1,35	4 445,00	5	11	9,58	47,23	36	14,12	23,42	44,38
2	2,16	8 941,00	6	25	7,24	41,94	29	9,09	12,58	21,67
3	2,30	9 695,00	7	10	11,10	48,94	31	12,69	18,91	37,04
4	1,72	6 893,00	5	10	1,52	49,12	42	5,13	9,06	17,82
5	2,56	11 671,00	7	13	3,08	33,32	40	6,33	6,90	10,34
6	1,31	3 468,00	10	16	6,21	44,13	80	12,94	16,93	30,30
7	1,77	5 747,00	8	15	7,96	32,91	85	8,82	7,80	11,62
8	3,09	12 944,00	10	12	3,48	38,83	64	24,14	20,39	33,33
9	1,21	3 132,00	10	12	5,71	49,82	66	6,08	9,32	18,57
10	2,35	10 837,00	11	14	3,97	45,62	51	7,02	8,90	16,37
11	1,31	3 580,00	6	12	3,23	48,17	96	10,30	12,10	23,35
12	1,61	5 901,00	4	15	6,51	44,81	50	15,49	22,02	39,90
13	1,05	3 313,00	5	11	9,77	40,73	20	5,70	8,36	14,11
14	1,65	5 448,00	7	17	6,48	29,13	37	8,48	8,60	12,14
15	1,37	4 730,00	13	10	4,57	47,56	47	3,49	4,75	9,05
16	1,20	3 365,00	5	13	2,66	38,28	27	17,01	16,46	26,67
17	1,56	5 643,00	9	12	4,12	36,74	62	1,02	0,74	1,17

Informante	Prueba ácida	Capital de trabajo neto (\$)	Período promedio de cobro (días)	Rotación de inventario (veces)	Inversión en publicidad (%)	Razón de endeudamiento (%)	Período promedio de pago (días)	Margen neto de utilidad (%)	Rentabilidad sobre activos (%)	Rentabilidad sobre el patrimonio (%)
18	1,14	3 587,00	10	8	18,02	45,48	60	6,35	7,91	14,50
19	2,37	11 268,00	9	14	6,94	37,87	41	9,12	10,63	17,11
20	1,27	6 119,00	8	7	5,17	47,44	37	8,71	17,08	32,49
21	1,25	3 466,00	6	17	2,31	49,74	41	6,85	13,69	27,23
22	2,81	11 479,00	13	15	6,27	44,60	31	14,29	12,79	23,09
23	2,02	7 299,00	13	20	6,48	47,19	42	16,91	25,53	48,35
24	3,52	15 535,00	7	16	5,62	44,40	45	15,51	22,56	40,57
25	2,25	8 105,00	7	12	5,78	43,97	87	13,18	15,39	27,47
26	1,29	3 603,00	11	15	2,11	45,71	84	8,40	9,73	17,92
27	2,19	11 296,00	6	9	2,96	39,91	28	19,04	29,65	49,35
28	1,68	5 113,00	10	14	6,55	42,43	40	21,19	29,43	51,13
29	1,88	7 516,00	9	12	3,35	42,97	52	5,23	7,96	13,96
30	1,40	4 747,00	13	11	7,25	40,26	51	7,46	8,56	14,32
31	1,57	4 210,00	7	48	6,73	38,29	71	9,00	9,82	15,91
32	2,24	10 156,00	10	16	3,33	45,09	59	16,88	16,36	29,80
33	1,03	3 720,00	6	9	2,70	39,98	64	8,84	14,10	23,49
34	3,50	16 370,00	9	13	3,09	26,39	76	11,10	10,80	14,68
35	1,31	5 186,00	7	10	5,26	44,86	55	7,25	13,98	25,35
36	1,32	4 563,00	7	12	5,33	47,61	68	14,56	24,33	46,45
37	1,38	6 000,00	8	11	12,20	55,21	53	9,41	13,92	31,07
P.I.	1,81	7 002,46	8	14	6	42,88	52,61	10,73	14,09	25,19

Nota. Promedia de la industria (P.I.)

Anexo H

Tabulación de indicadores no financieros

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa simple (minutos)	Tiempo de entrega de hot dog simple (minutos)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo entrega de michelada (minutos)
1	1	18	3	20	10	5
2	3	20	3	20	15	20
3	4	25	10	8	5	6
4	5	10	8	15	10	15
5	3	10	9	10	5	4
6	5	9	7	8	9	7
7	3	13	10	18	10	13
8	3	11	15	15	9	20
9	3	10	9	10	10	6
10	5	15	13	25	12	19
11	3	10	5	17	4	10
12	2	18	7	16	15	7
13	4	10	10	20	10	15
14	3	10	5	10	5	20
15	4	18	7	15	4	8
16	2	13	8	10	10	15
17	3	5	5	10	5	6
18	5	10	14	23	12	15
19	3	9	6	10	3	7
20	4	10	5	15	10	9
21	3	15	15	12	10	7
22	3	9	10	11	8	20
23	3	10	9	12	9	20
24	4	9	8	12	5	15

Informante	Tiempo para tomar pedido (minutos)	Tiempo de entrega de hamburguesa simple (minutos)	Tiempo de entrega de hot dog simple (minutos)	Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (minutos)	Tiempo de entrega de salchipapa simple (minutos)	Tiempo entrega de michelada (minutos)
25	3	15	5	12	6	8
26	3	15	13	20	15	18
27	5	7	10	20	20	20
28	5	7	15	20	15	15
29	5	10	10	20	10	15
30	3	15	12	19	12	13
31	4	16	8	18	10	13
32	3	10	14	25	5	19
33	4	16	10	20	14	16
34	4	20	7	18	12	20
35	3	18	10	19	12	16
36	4	16	14	23	15	14
37	5	15	10	19	12	18
P.I.	4	13	9	16	10	13

Nota. Promedia de la industria (P.I.)

Anexo I

Tabulación de preguntas de la encuesta a propietarios

- ¿Qué estrategias ha optado por elegir para aumentar sus ventas?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación (%)
Promociones y ofertas	24	64,86
Menú de calidad e innovador	22	59,46
Ubicación estratégica	36	97,30
Instalaciones e inmobiliario innovador	18	48,65
Autenticidad del producto	12	32,43
Tiempo corto de espera para tomar el pedido	14	37,84
Tiempo corto para entregar el pedido	26	70,27
Total	152	410,81

- ¿Cómo maneja los períodos de alta demanda?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación (%)
Incrementamos el personal	18	48,65
Simplificamos el menú	0	0,00
Aumentamos las horas de trabajo	17	45,95
No hacemos nada especial	2	5,41
Total	37	100,00

- ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta su negocio actualmente?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación (%)
Atraer nuevos clientes	9	24,32
Mantener clientes actuales	8	21,62
Competencia	11	29,73
Costos operativos	9	24,32
Total	37	100,00

- ¿Cuáles son los principales medios publicitarios que emplea para promocionar su establecimiento?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación (%)
Redes sociales	23	62,16
Televisión	9	24,32
Radio	4	10,81
Periódico	1	2,70
Total	37	100,00

Anexo J

Tabulación de preguntas de la encuesta a clientes

- ¿Cuáles son los factores principales a los que se inclina usted como cliente para elegir un establecimiento de comida rápida?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación (%)
Promociones y ofertas	30	49,18
Menú de calidad e innovador	32	52,46
Ubicación estratégica	22	36,07
Instalaciones e inmobiliario innovador	18	29,51
Autenticidad del producto	15	24,59
Tiempo corto de espera para que le tomen el pedido	17	27,87
Tiempo corto de espera para recibir su pedido	19	31,15
Total	153	250,82

- ¿Cuáles son las redes sociales por las cuales usted a llegado a conocer distintos establecimientos de comida?

Opción de respuesta	Frecuencia	Participación (%)
Facebook	13	21,31
TikTok	28	45,90
Instagram	32	52,46
X (Twitter)	2	3,28
Total	75	122,95

Anexo K

Volante de difusión de resultados



Diagnóstico Sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, entre otros

OBJETIVO
Proporcionar estadísticas y promedios de la industria a las organizaciones privadas que les permita identificar sus fortalezas y debilidades; así como, la toma de decisiones estratégicas.

Resultados
Se presentan los promedios de desempeño de los establecimientos de comida rápida, heladerías y fuentes de refresco, categorizados según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Asimismo, se detallan los indicadores financieros y no financieros obtenidos a partir de los datos recopilados mediante encuestas aplicadas a los locales clasificados bajo el código I56100.02 en el cantón Loja.

<p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> Activo (\$): 29 105,84 Activo corriente (\$): 13 556,57 Pasivo (\$): 12 253,46 Pasivo corriente (\$): 6 554,11 Ingresos (\$): 37 533,49 Gastos (\$): 7 66,57 Utilidad neta (\$): 4 054,11 	<p>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiempo para tomar un pedido (min): 4 Tiempo de entrega de hamburguesa simple (min): 13 Tiempo de entrega de hot dog simple (min): 9 Tiempo de entrega de orden de alitas bbq (min): 16 Tiempo de entrega de salchipapa simple (min): 10 Tiempo de entrega de michelada (min): 13
<p>PERSPECTIVA CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Inversión en publicidad (\$): 429,73 Incremento de ventas atribuible a inversión en publicidad (%): 42,81 	<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de empleados: 4



Indicadores Financieros	Promedio	Sobre el promedio
Prueba ácida (ratio)	1,81	37,84%
Capital de trabajo neto (\$)	7 002,46	37,84%
Periodo promedio de cobro (días)	8	43,24%
Rotación de inventario (veces)	14	35,14%
Inversión en publicidad (%)	5,80%	43,24%
Razón de endeudamiento (\$)	0,43	59,46%
Periodo promedio de pago (días)	53	40,54%
Margen Neto de utilidad (%)	10,73%	40,54%
Rentabilidad sobre activos (%)	14,09%	40,54%
Rentabilidad sobre el patrimonio (%)	25,19%	45,95%

Indicadores no Financieros	Promedio	Sobre el promedio
Tiempo de espera para tomar el pedido	4	45,95%
Tiempo para entregar una hamburguesa simple (minutos)	13	48,65%
Tiempo para entregar un hot dog simple (minutos)	9	48,65%
Tiempo para entregar una orden de alitas bbq (minutos)	16	51,35%
Tiempo para entregar una salchipapa simple (minutos)	10	62,16%
Tiempo para entregar una michelada (minutos)	13	56,76%

TESISTA
Jessica Alexandra Jadán García
Carrera: Finanzas
0979825663



DIRECTOR DEL PROYECTO
Ing. Franklin Yovani Malla Alvarado
Carrera: Finanzas
0992198012



Anexo L

Registro de entrega del volante de resultados



unl

Universidad
Nacional
de Loja

CARRERA DE FINANZAS

Registro de haber socializado los resultados con los actores que operan en la clase 156100.02

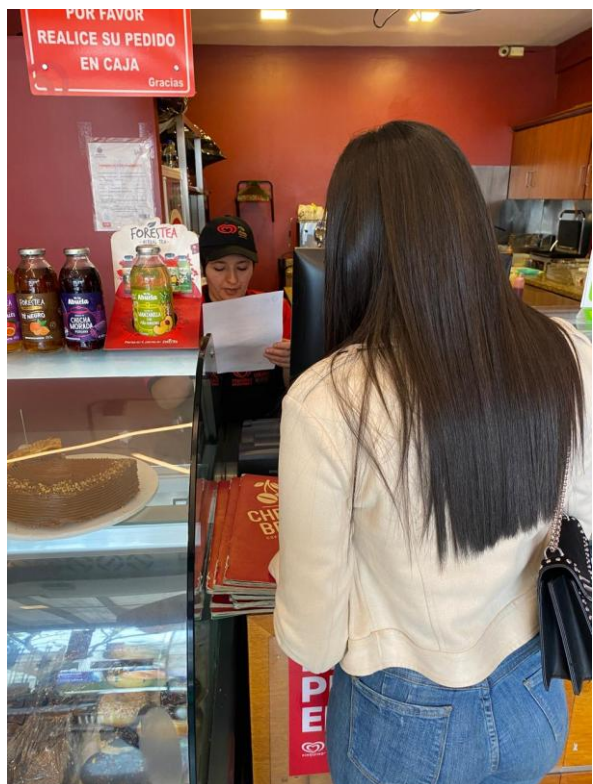
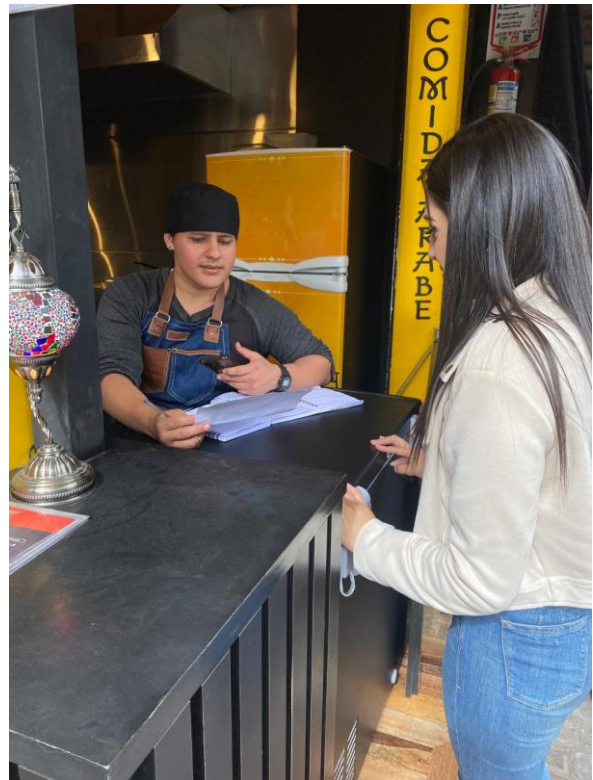
Los resultados compartidos por medio de una hoja volante permitirán a los beneficiarios evaluar su gestión dentro de la industria y a partir de ello, tomar decisiones y establecer metas puntuales que contribuyen a su crecimiento.

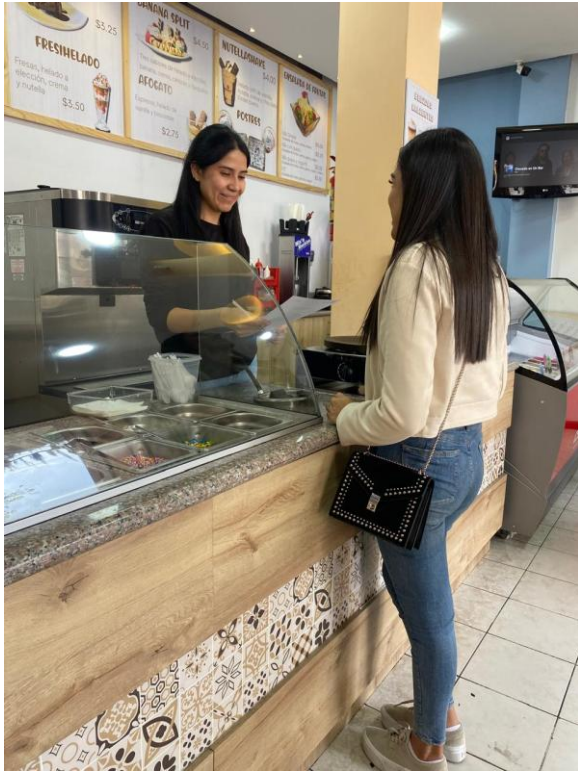
A continuación, se pide registrar su firma como constancia de que se ha entregado y socializado los resultados del proyecto.

EMPRESA	FIRMA
Cafetería y heladería Desert Caffe	Maena Contreras
Dragón Wings	Chlopermonia
Doozing las papas del balde	Carolina Zúñiga
Urban Food	Carolina Zúñiga
Wimona Caffe	Lucas
Pinguino Gourmet	Khary
Golochito Exquisito.	José Luis

Anexo M

Evidencia fotográfica





- ☆ Para: alberto_tor. 2 Recibidos Encuesta UNL-Diagnostico Sectorial de los establecimientos de comida rápida, ...
 1150089769_Je...  Volante de sens...
- ☆ Para: eliferjjj1. 2 Recibidos Encuesta UNL-Diagnostico Sectorial de los establecimientos de comida rápida, ...
 1150089769_Je...  Volante de sens...
- ☆ Para: gabrielagar. Encuesta UNL-Diagnostico Sectorial de los establecimientos de comida rápida, fuentes de soda, ...
 1150089769_Je...  Volante de sens...
- ☆ Para: camila.farf. ... 4 Recibidos Encuesta UNL-Diagnostico Sectorial de los establecimientos de comida rápida, fuente...
 1150089769_Je...  Volante de sens...



Jessica Alexandra Jadan Garcia <jessica.jadan@unl.edu.ec>
para alberto_torresalbestran89 ▾

📧 lun, 24 jun, 8:00 ☆ ↶ ⋮

Estimado/a, reciba un cordial saludo, mi nombre es Jessica Alexandra Jadán García, estudiante de la carrera de Finanzas de octavo ciclo de la Universidad Nacional de Loja. Me dirijo a usted con el propósito de solicitar colaboración para completar una encuesta digital la cual es fundamental para i investigación de tesis titulada "Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja"


Enlace de la encuesta <https://forms.gle/29WytYYLkkT5z3mYA>

Le aseguro que todos los datos serán tratados con absoluta confidencialidad, si tiene alguna duda o necesita más información no dude en escribirme a este correo.

Agradezco de antemano su tiempo y colaboración

Atentamente,

 1150089769_Jessica Jadán.pdf

 Volante de sensibilización.pdf

Jessica Alexandra Jadán García
Estudiante de Finanzas, UNL
jessica.jadan@unl.edu.ec
0979825663

Anexo N

Certificado de traducción del resumen

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN

Loja, 19 de febrero de 2025

Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.

DOCENTE DE INGLÉS

A petición verbal de la parte interesada:

CERTIFICA:

Que, desde mi legal saber y entender, como profesional en el área del idioma inglés, he procedido a realizar la traducción del resumen, correspondiente al Trabajo de Integración Curricular titulado **"Diagnóstico sectorial de la actividad de los restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza; heladerías, fuentes de soda, ubicados en el cantón Loja"**. De la autoría de: **Jessica Alexandra Jadán García**, portadora de la cédula de identidad número **1150089769**

Para efectos de traducción se han considerado los lineamientos que corresponden a un nivel de inglés técnico, como amerita el caso.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la portadora del presente documento, hacer uso del mismo, en lo que a bien tenga.

Atentamente. -



Lic. Viviana Valdivieso Loyola Mg. Sc.

1103682991

N° Registro Senescyt 4to nivel **1031-2021-2296049**

N° Registro Senescyt 3er nivel **1008-16-1454771**