



Marzo 2026

Por: Dr. Carlos O. Figueroa Pérez & Dr. Luis E. Soto Montes.  
Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Puerto Rico en Humacao

Microartículo de Reflexión Práctica, Técnico Profesional

# *Canibalización competitiva en el mercado gastronómico de municipios de tamaño medio en Puerto Rico: una estimación empírica.*

Carlos O. Figueroa Pérez<sup>1</sup>  
Universidad de Puerto Rico en Humacao  
[carlos.figueroa7@upr.edu](mailto:carlos.figueroa7@upr.edu)  
ORCID iD: [0009-0004-3971-6396](https://orcid.org/0009-0004-3971-6396)

Luis E. Soto Montes<sup>2</sup>  
Universidad de Puerto Rico en Humacao  
[ernesto.soto@upr.edu](mailto:ernesto.soto@upr.edu)  
ORCID iD: [0009-0003-8392-2114](https://orcid.org/0009-0003-8392-2114)

**Recibido:** 10 de marzo de 2026 por: CPA. Aida Kalil, Miembro Junta Editora. Sa. Carmen E. Ramos, Miembro Junta Editora, Dr. José A. Baldaguez, Director Revista, Editor.

**Aceptado:** 11 de marzo de 2026

**Publicado:** 12 de marzo de 2026



## Resumen

El crecimiento del sector gastronómico constituye una de las manifestaciones más visibles del emprendimiento en las economías locales, como lo demuestra el caso de Puerto Rico. No obstante, cuando el número de establecimientos supera la capacidad real de consumo, pueden surgir fenómenos de saturación y de canibalización competitiva. Este artículo estima la capacidad potencial del mercado gastronómico a partir de municipios de tamaño medio en Puerto Rico con aproximadamente 35,000 habitantes e ingresos promedio del hogar cercanos a \$25,000 anuales. Utilizando información demográfica y socioeconómica, se calculó el tamaño potencial del mercado y, con base en estimaciones de ventas

<sup>1</sup> DBA, MBA, BBA CM, CE. Universidad de Puerto Rico en Humacao, Catedrático Asociado, Codirector Incubadora y Aceleradora de Pequeñas Empresas. Humacao, Puerto Rico, PR 00791.

<sup>2</sup> DBA, MBA, BBA. Universidad de Puerto Rico en Humacao, Catedrático, Faculty Senior Ruta 842, Incubadora y Aceleradora de Pequeñas Empresas. Humacao, Puerto Rico, PR 00791.



promedio requeridas para la operación de un restaurante independiente, se estimó el número de establecimientos que el mercado podría sustentar de manera sostenible. Los resultados sugieren que un mercado de estas características podría albergar entre 18 y 60 restaurantes, mientras que la oferta observada en municipios comparables se sitúa entre 105 y 120 establecimientos. Los hallazgos apuntan a un escenario de alta fragmentación competitiva y ofrecen insumos útiles para la evaluación de la viabilidad empresarial, la planificación económica local y la formulación de políticas públicas.

**Palabras clave:** saturación de mercado, canibalización competitiva y economía regional.

## Introducción

El emprendimiento en el sector de alimentos y bebidas representa uno de los motores más dinámicos de la economía de servicios. Con más de 4,500 establecimientos, para el año 2025 constituye uno de los segmentos con mayor presencia de pequeñas y medianas empresas (PyMEs). La relativa accesibilidad para iniciar operaciones, el vínculo cultural con la gastronomía y el crecimiento del consumo social en los restaurantes han impulsado el aumento del número de establecimientos gastronómicos en muchas economías locales. Desde una lectura estratégica inspirada en la matriz de la Boston Consulting Group (BCG), el sector de restaurantes en muchas economías locales puede ubicarse en escenarios de madurez estable y de bajo crecimiento, según la intensidad competitiva y la capacidad real del mercado.

En el cuadrante de *Cash Cows*, una alta participación en un mercado maduro suele asociarse con niveles relativamente estables de competencia, crecimiento bajo o moderado y flujos de efectivo sostenibles. No obstante, cuando el número de empresas supera la capacidad real del mercado,

pueden surgir fenómenos de saturación y canibalización competitiva. En mercados pequeños con exceso de restaurantes, el sector puede desplazarse hacia el cuadrante *Dogs*, lo que estimula un crecimiento bajo del mercado, una baja participación de mercado para muchos negocios, una alta competencia y márgenes reducidos. Esto es común en municipios donde hay demasiados restaurantes similares compitiendo por la misma clientela.

Este fenómeno es particularmente relevante en economías regionales con limitaciones estructurales de ingreso, como ocurre en muchos municipios de Puerto Rico. Por esta razón, resulta pertinente estimar el tamaño real del mercado gastronómico local y el número aproximado de establecimientos que dicho mercado puede sostener de manera sostenible.

El presente estudio desarrolla una estimación de la capacidad potencial del mercado gastronómico a partir de un municipio de Puerto Rico, con aproximadamente 35,000 habitantes y un ingreso promedio del hogar cercano a \$25,000 anuales. Posteriormente, esa estimación se contrasta con el número de establecimientos observados en tres municipios de características comparables.

## Marco teórico

### Saturación de mercado

La saturación de mercado ocurre cuando la oferta de productos o servicios supera la capacidad de absorción de la demanda disponible, lo que reduce el potencial de crecimiento y la rentabilidad empresarial (Kotler & Keller, 2022).

### Canibalización competitiva

La canibalización de mercado describe una situación en la que múltiples empresas compiten por el mismo conjunto de consumidores, redistribuyendo la demanda



existente en lugar de expandir el tamaño total del mercado (McColl, 2020).

### Umbral de mercado

El *Central Place Theory* establece que cada actividad económica requiere un tamaño de mercado mínimo para operar de manera sostenible. Cuando el número de establecimientos supera ese umbral, aumenta la competencia entre los consumidores y disminuye la rentabilidad promedio del sector. La teoría no plantea directamente la rentabilidad empresarial, sino dos conceptos clave:

1. *Threshold* (umbral de mercado): la cantidad mínima de consumidores necesaria para que un negocio sea rentable.
2. *Range* (alcance del mercado): la distancia máxima que los consumidores están dispuestos a viajar para adquirir un bien o servicio.

Cuando el número de establecimientos supera el *threshold* del mercado, se intensifica la competencia y el mercado se fragmenta, lo que indirectamente puede reducir el rendimiento promedio.

### Contexto socioeconómico de Puerto Rico

Puerto Rico presenta condiciones económicas particulares que influyen en el comportamiento del consumo. El ingreso mediano del hogar se sitúa alrededor de \$26,297 anuales y aproximadamente el 37.3 % de la población vive bajo el nivel de pobreza, lo que limita el gasto discrecional de los hogares y condiciona los patrones de consumo en sectores como el gastronómico (U.S. Census Bureau, 2024). Sin embargo, los restaurantes continúan siendo un espacio importante de socialización y de consumo. Según el Estudio de Tendencias del Consumidor EAT de la Asociación de Restaurantes de Puerto Rico (ASORE), los consumidores en la isla gastan en promedio

\$633 mensuales en salir a comer fuera del hogar. Ese nivel de gasto equivale aproximadamente a \$7,596 anuales por consumidor activo en restaurantes.

### Estimación del tamaño del mercado gastronómico

#### *Población y consumo potencial*

Si un municipio posee aproximadamente 35,000 habitantes, el gasto potencial total en restaurantes dependerá de qué proporción de la población participa activamente en este tipo de consumo. Diversos estudios de consumo sugieren que no toda la población mantiene el mismo nivel de gasto en restaurantes debido a restricciones económicas. Por esta razón, se utilizan tres escenarios de participación del consumidor para estimar qué porcentaje del ingreso se destina al consumo de alimentos fuera del hogar. El primer paso consiste en estimar el ingreso agregado de la población. Para ello se calcula el número aproximado de hogares utilizando el promedio de 2.48 personas por hogar (U.S. Census Bureau, 2023). En nuestro análisis, los municipios seleccionados en la muestra presentan un promedio de 35,000 personas.

$$35,000 \div 2.48 = 14,113 \text{ hogares}$$

Si el ingreso promedio del hogar es de \$25,000, el ingreso total sería:  
 $14,113 \times 25,000 = 352,825,000$  partiendo de que todas las personas generen un ingreso.

El siguiente paso consiste en estimar qué porcentaje del ingreso se destina al consumo de alimentos fuera del hogar. Según el Consumer Expenditure Survey del Bureau of Labor Statistics (2023) en Estados Unidos los hogares destinan aproximadamente del 3 % a 6 % del ingreso total a alimentos fuera del hogar.

Escenario conservador (3 %)  
 $352,825,000 \times 0.03 = 10,584,750$



Escenario moderado (4 %)  
 $352,825,000 \times 0.04 = 14,113,000$

Escenario alto (6 %)  
 $352,825,000 \times 0.06 = 21,169,500$

### Capacidad estimada del mercado de restaurantes

Para estimar cuántos establecimientos puede sostener el mercado, es necesario considerar el promedio de ventas de un restaurante. Diversos estudios de la industria indican que muchos restaurantes independientes requieren generar entre \$350,000 y \$600,000 en ingresos anuales para cubrir costos operativos y mantener la estabilidad financiera, particularmente en establecimientos pequeños y medianos que operan en mercados locales (Parsa et al., 2005; National Restaurant Association, 2024).

Para reflejar diferentes tipos de restaurantes se clasifican las ventas aproximadas por tamaño del restaurante:

Tipo de restaurante	Ventas anuales aproximadas
Pequeño	\$350,000
Mediano	\$500,000
Grande / exitoso	\$600,000+

A partir de estas cifras, el número estimado de restaurantes sostenibles, en resumen, se calcula de la siguiente manera:

Variable	Escenario conservador	Escenario moderado	Escenario alto	Explicación
Población del municipio	35,000	35,000	35,000	Estimación poblacional
Personas por hogar	2.48	2.48	2.48	Promedio en Puerto Rico según el <a href="#">U.S. Census Bureau</a>
Número estimado de hogares	14,113	14,113	14,113	$35,000 \div 2.48$
Ingreso promedio por hogar	\$25,000	\$25,000	\$25,000	Estimación socioeconómica
Ingreso total del municipio	\$352,825,000	\$352,825,000	\$352,825,000	$14,113 \times 25,000$
% ingreso gastado en restaurantes	3%	4%	6%	Estimación basada en patrones de consumo
Mercado gastronómico anual	\$10,584,750	\$14,113,000	\$21,169,500	Ingreso total $\times$ % gasto
Ventas promedio por restaurante	\$600,000	\$500,000	\$350,000	Rango estimado de ventas

Variable	Escenario conservador	Escenario moderado	Escenario alto	Explicación
Restaurantes sostenibles (cálculo)	17.6	28.2	60.5	Mercado + ventas
Restaurantes sostenibles (aprox.)	18	28	60	Redondeo del cálculo

### Número real aproximado de establecimientos

Para contrastar la capacidad estimada del mercado con la oferta observada, se realizó un conteo exploratorio de establecimientos gastronómicos en los municipios analizados. Este levantamiento se llevó a cabo utilizando bases de datos comerciales, directorios empresariales, plataformas públicas de registro y visitas de campo a comercios. En el análisis se incluyeron únicamente negocios activos o públicamente identificables cuya actividad principal fuera la venta de alimentos preparados. A partir de esta verificación, se estimó que existen entre **105 y 120** establecimientos gastronómicos registrados o listados públicamente en los tres municipios incluidos en la muestra.

### Discusión

Los resultados del análisis económico del mercado gastronómico local sugieren una discrepancia significativa entre la capacidad estimada del mercado y el número real de establecimientos operantes en los municipios analizados. A partir del modelo de estimación basado en el ingreso agregado del hogar y en la proporción del gasto destinada a alimentos fuera del hogar, se estimó que un municipio con aproximadamente 35,000 habitantes y un ingreso promedio del hogar cercano a \$25,000 podría sostener entre 18 y 60 restaurantes, dependiendo de los niveles de consumo considerados en los distintos escenarios. Sin embargo, el conteo exploratorio y la revisión de bases de datos económicos, directorios empresariales y plataformas de registro público sugieren que en los tres municipios de la muestra existen entre 105 y 120 establecimientos gastronómicos listados o registrados.



Este número es considerablemente mayor que el rango estimado por el modelo económico, lo que sugiere un mercado altamente fragmentado.

Este fenómeno puede interpretarse a la luz de la teoría del umbral de mercado, derivada de la teoría del lugar central, que establece que cada actividad económica requiere un tamaño mínimo de mercado para operar de manera sostenible (Christaller, 1933). Cuando el número de establecimientos supera ese umbral, la demanda disponible se fragmenta entre más empresas, lo que reduce la participación de mercado de cada empresa y aumenta la intensidad competitiva.

Desde la perspectiva de la economía industrial, esta situación también puede analizarse mediante el concepto de fragmentación del mercado, en el que múltiples empresas pequeñas compiten por una demanda relativamente fija, lo que puede generar márgenes de rentabilidad reducidos y una mayor rotación empresarial (Porter, 2008). En mercados locales con ingresos limitados, esta dinámica puede manifestarse como canibalización competitiva, en la que nuevos establecimientos no necesariamente expanden el mercado total, sino que redistribuyen la demanda existente entre un mayor número de competidores.

Otro factor que podría explicar la diferencia entre el número estimado de restaurantes sostenibles y el número real de establecimientos observados es la existencia de modelos de negocio de menor escala, como kioscos, negocios familiares, operaciones informales o establecimientos con estructuras de costos más reducidas. Estos formatos pueden no ser del todo autoliquidables, aun con sus niveles de ingreso inferiores a los considerados en las estimaciones estándar de la industria, y es muy probable que persistan con ingresos privados de sus propietarios provenientes de otras fuentes.

Asimismo, la movilidad regional de consumidores, la presencia de trabajadores que se desplazan entre municipios y el impacto del turismo interno podrían ampliar parcialmente el tamaño efectivo del mercado gastronómico local. No obstante, aun considerando estos factores, la diferencia entre el número estimado de establecimientos sostenibles y el observado sugiere un entorno competitivo altamente arriesgado.

## Conclusiones

El presente estudio permitió estimar la capacidad potencial del mercado gastronómico en municipios de tamaño medio caracterizados por una población aproximada de 35,000 habitantes y un ingreso promedio del hogar cercano a \$25,000. A partir del modelo de estimación basado en el ingreso agregado del hogar y en la proporción del gasto destinado a alimentos fuera del hogar, se proyectó que el tamaño potencial del mercado gastronómico podría oscilar entre \$10.6 millones y \$21.2 millones anuales, lo que permitiría sostener aproximadamente entre 18 y 60 establecimientos gastronómicos, dependiendo de las condiciones de consumo consideradas.

Sin embargo, la evidencia empírica recopilada en los tres municipios analizados sugiere que el mercado gastronómico local podría operar en condiciones de alta fragmentación competitiva, en las que múltiples empresas compiten por una base de consumidores relativamente limitada. Desde una perspectiva de economía regional, este tipo de estructura de mercado puede generar una serie de efectos económicos a corto o mediano plazo.

En primer lugar, el exceso relativo de establecimientos puede conducir a una reducción del ingreso promedio por negocio, lo que incrementa la vulnerabilidad financiera de los establecimientos más pequeños o con menores niveles de capitalización. En segundo lugar, la intensificación de la



competencia puede incentivar estrategias basadas principalmente en la reducción de precios, lo que tiende a comprimir los márgenes de rentabilidad del sector. Finalmente, la fragmentación del mercado puede aumentar la rotación empresarial, dando lugar a ciclos frecuentes de apertura y cierre de negocios gastronómicos. Por otra parte, podría considerarse que muchas empresas incluso estén sobreviviendo con el incentivo de ingresos personales de sus propietarios minimizando aún más su rentabilidad real.

De mantenerse estas condiciones estructurales, los municipios con características demográficas y económicas similares podrían enfrentar varios escenarios futuros. Uno de ellos es un proceso gradual de consolidación del mercado, en el cual los establecimientos con mayores niveles de eficiencia operativa, diferenciación de producto o reconocimiento de marca logran capturar una mayor participación de mercado. Otro escenario posible es la transformación del sector hacia modelos de negocio de menor escala y menor estructura de costos, como ventas informales bajo estructuras de operación de fines de semana, sin patentes ni permisos, y formatos de servicio rápido y por entrega.

Asimismo, el crecimiento sostenido del número de establecimientos gastronómicos en mercados locales relativamente pequeños podría requerir estrategias de expansión hacia mercados regionales o turísticos, con el fin de ampliar la base de consumidores más allá de la población residente. En este sentido, la articulación entre el sector gastronómico, el turismo local y las iniciativas de desarrollo económico municipal podría desempeñar un papel relevante en la sostenibilidad del sector.

Un estudio clásico publicado en *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* encontró que: 26 % de los restaurantes cierran durante el primer año y aproximadamente 60 % cierran antes de cumplir tres años (Parsa, Self, Njite, & King, 2005). Por otro lado, investigaciones

recientes basadas en datos longitudinales del U.S. Bureau of Labor Statistics (2023) muestran que la industria de los restaurantes presenta tasas de rotación empresarial relativamente altas. Estudios empíricos indican que aproximadamente 17 % de los restaurantes cierran durante el primer año de operación y cerca de la mitad dejan de operar antes de cumplir cinco años. Asimismo, la vida media de un restaurante independiente se estima en 4.5 años, lo que refleja la naturaleza altamente competitiva del sector gastronómico (Luo & Stark, 2014; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2023).

El estudio es de vital importancia para aquellos emprendedores en etapas de incubación que deseen desarrollar empresas en este mercado, lo cual fomenta un análisis de viabilidad más propio al examinar variables como el tamaño poblacional, el número estimado de hogares, el ingreso promedio del hogar y la proporción del ingreso destinada al consumo de alimentos fuera del hogar.

En síntesis, los resultados sugieren que la oferta gastronómica observada en municipios de tamaño medio en Puerto Rico puede exceder la capacidad sostenible del mercado bajo supuestos razonables de ingreso y consumo. Aunque algunos modelos de negocio de menor escala pueden operar con estructuras de costos más flexibles, la evidencia presentada apunta a un entorno de alta fragmentación competitiva y posible saturación del mercado. Estos hallazgos resultan relevantes para emprendedores, instituciones financieras y responsables de política pública interesados en la viabilidad de nuevas iniciativas gastronómicas en economías locales de escala limitada.

## Referencias

Asociación de Restaurantes de Puerto Rico (ASORE). (2025). Estudio de tendencias del consumidor (EAT).

Christaller, W. (1933). Central places in southern Germany. Prentice Hall.



El Nuevo Día. (2025). Consumidores gastan \$633 mensuales en restaurantes en Puerto Rico.

EyBoricua. (2025). Los boricuas gastan \$633 al mes en restaurantes.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Marketing management (16th ed.). Pearson.

Luo, T., & Stark, P. B. (2014). Only the bad die young: Restaurant mortality in the Western US (arXiv:1410.8603). Cornell University Library.  
<https://arxiv.org/abs/1410.8603>

McCull, R. (2020). Market cannibalization and product portfolio strategy. Journal of Business Research.

National Restaurant Association. (2024). Restaurant industry factbook. Washington, DC.

Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46(3), 304–322.  
<https://doi.org/10.1177/0010880405275598>

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). Business employment dynamics: Establishment survival data.  
<https://www.bls.gov/bdm/bdmage.htm>

U.S. Census Bureau. (2023). American Community Survey 5-year estimates: Puerto Rico socioeconomic characteristics. United States Department of Commerce.

U.S. Census Bureau. (2024). Economic census: Accommodation and food services (NAICS sector 72).

