

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**

**CARRERA DE COMERCIO**

Modalidad en Línea

**TEMA:**

**Estrategias de Expansión de McDonald's en el Mercado  
de Bienes Raíces de Ecuador.**

**AUTOR:**

Díaz Mendoza, Eduardo Marcial

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de**

**Licenciado en Comercio**

**TUTOR:**

Garcés Silva, Magaly Noemi, Msg

**Guayaquil, Ecuador**

**08 de febrero del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**

**CARRERA DE COMERCIO**

Modalidad en Línea

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Comercio**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Garcés Silva, Magaly Noemi, Msg**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Pico Versoza, Lucia Magdalena, Mgs**

**Guayaquil, a los 08 del mes de febrero del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**

**CARRERA DE COMERCIO**

Modalidad en Línea

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Estrategias de Expansión de McDonald's en el Mercado de Bienes Raíces de Ecuador**, previo a la obtención del Título de **Licenciado en Comercio.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 08 del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA**

**CARRERA DE COMERCIO**

Modalidad en Línea

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**

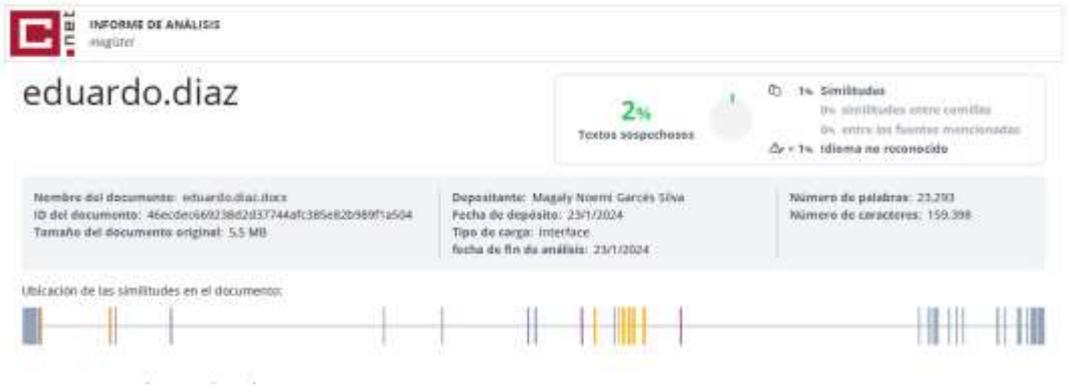
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias de Expansión de McDonald's en el Mercado de Bienes Raíces de Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 08 del mes de febrero del año 2024**

**EL AUTOR**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**

# REPORTE COMPILATIO



Lic. Magaly Garcés Silva  
Tutora

Eduardo Díaz Mendoza  
Estudiante

## **AGRADECIMIENTO**

Mención especial a mis padres quienes siempre mantuvieron su paciencia y valoraron mi esfuerzo para poder llegar hasta este momento, esta es una muestra de agradecimiento a todo su compromiso conmigo a lo largo de esta trayectoria de estudios.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis hijos, quienes cada día sacan lo mejor de mi como padre y espero ser un modelo a seguir para ellos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE COMERCIO**

Modalidad en Línea

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Eco. LUCIA MAGDALENA PICO VERSOZA, MBS**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Eco. DAVID COELLO CAZAR, MGS**  
COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. GRACIAS REYES, GABRIELA, MSG**  
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE COMERCIO**

Modalidad en Línea

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**Garcés Silva, Magaly Noemi, Msg**  
TUTORA

# INDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
CAPITULO I .....	6
DEFNICON DEL PROBLEMA .....	6
Antecedentes .....	6
Planteamiento del Problema .....	7
Delimitaciones del Problema.....	8
Formulación del Problema .....	9
Preguntas de Investigación.....	9
CAPITULO II .....	10
MARCO TEORICO.....	10
Concepto de Marketing Estratégico y su Aplicación en la Expansión de McDonald's.....	10
Estrategias de Posicionamiento y Segmentación de Mercado... ..	11
Franquicias como Estrategia de Expansión .....	12
Conceptualización de las Franquicias .....	13
Ventajas y Desafíos de las Franquicias .....	16
Ventajas para los Franquiciados .....	16
Ventajas de Operar a través de Franquicias para los franquiciadores	16

Desafíos de las Franquicias para los franquiciados .....	17
Desventajas de Operar a través de Franquicias .....	17
Gestión de Activos Inmobiliarios. Concepto y Alcance .....	19
Evaluación de Activos y Estrategias de Desarrollo .....	22
Teorías de Estrategia Empresarial. Fundamentos y Enfoques.....	25
Adaptación de Estrategias Globales a Mercados Locales. Importancia y Principios Clave.....	28
Comportamiento del Consumidor. Comprendiendo las decisiones de compra .....	30
Importancia del Comportamiento del Consumidor .....	31
Conceptos Clave en el Comportamiento del Consumidor.....	32
Factores que Determinan la Preferencia del Consumidor en Mercados de Comida Rápida .....	34
Dinámica Competitiva. Entendiendo la Competencia en el Mercado	37
Importancia de la Dinámica Competitiva.....	37
Elementos Clave de la Dinámica Competitiva .....	38
Estrategias competitivas como el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.....	39
Factores de localización y su influencia en la competitividad y rentabilidad .....	40
Análisis Competitivo en la Industria de Comida Rápida en Ecuador	43
Análisis PESTLE.....	44

Factores Políticos .....	44
Factores Económicos .....	46
Factores Sociales .....	47
Factores Tecnológicos .....	49
Factores Ecológicos .....	50
Factores Legales .....	51
Análisis PORTER.....	52
Rivalidad competitiva o competencia con McDonald's.....	53
Poder de negociación de los clientes/compradores de McDonald's	54
Poder de negociación de los proveedores de McDonald's .....	55
Amenaza de sustitutos .....	56
Amenaza de nuevos entrantes o nueva entrada .....	57
Matriz FODA .....	59
Marco Legal .....	59
CAPÍTULO III .....	62
METODOLOGIA.....	62
Diseño de la investigación .....	62
Unidades de investigación .....	63
Técnicas de investigación .....	63
Técnicas de análisis de datos .....	64
Estrategias de triangulación .....	65
CAPITULO IV .....	68

TRABAJO DE CAMPO.....	68
Selección de la institución.....	68
Realización y procesamiento de los instrumentos.....	70
Análisis e interpretación de resultados.....	71
Resultados cualitativos .....	72
Resultados del análisis documental.....	72
Resultados cuantitativos .....	78
Resultados del análisis por adquisición .....	89
Resultados de la gestión de la empresa.....	91
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES .....	95
REFERENCIAS.....	97
ANEXOS .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel de tienda.....	78
<b>Tabla 2</b> Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel nacional .....	80
<b>Tabla 3</b> Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel de tienda en kilómetros (75% de los consumidores) .....	81
<b>Tabla 4</b> Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel nacional en kilómetros (75% de los consumidores) .....	82
<b>Tabla 5</b> Análisis de inversión en bienes raíces .....	84
<b>Tabla 6</b> Análisis de inversión en miles de dólares (000) .....	85
<b>Tabla 7</b> Análisis de inmuebles y gastos de arrendamiento en miles de dólares	86
<b>Tabla 8</b> Análisis financiero .....	87
<b>Tabla 9</b> Análisis Comparativo de Pros y Contras .....	89
<b>Tabla 10</b> Análisis Comparativo financiero .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Entorno General Demografía Inmobiliaria – Nivel Socioeconómico	72
<b>Figura 2</b> Entorno General Demografía Inmobiliaria – Nivel Socioeconómico	73
<b>Figura 3</b> Entorno Comercial.....	74
<b>Figura 4</b> McDonald's más cercanos .....	75
<b>Figura 5</b> Análisis del retorno.....	76
<b>Figura 6</b> Análisis de visibilidad .....	77
<b>Figura 7</b> Análisis de opciones de diseños previos .....	77
<b>Figura 8</b> Implantación general .....	78
<b>Figura 9</b> Proyección de rentabilidad del proyecto .....	88
<b>Figura 10</b> Evolución de ventas totales periodo 2011 – 2023 (US\$ m) .....	92
<b>Figura 11</b> Evolución de ventas por tienda periodo 2011 – 2023 (US\$ m) ...	92

## RESUMEN

Este estudio se propuso determinar incidencia de la estrategia de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces, en la dinámica competitiva en la industria de comida rápida. El objetivo principal fue caracterizar estas estrategias y examinar cómo la elección de ubicaciones influye en la dinámica competitiva y el rendimiento financiero. Para lograrlo, se desarrolló un marco teórico que aborda la expansión internacional en la industria de comida rápida y los factores clave en la elección de ubicaciones. La metodología incluyó un enfoque cualitativo mediante análisis de informes financieros y datos de ubicación. Los resultados revelaron que McDonald's emplea estrategias específicas al considerar el tamaño y tipo de ubicaciones, contribuyendo a su posición competitiva. La elección de ubicaciones estratégicas se asocia con una mayor rentabilidad y cuota de mercado. Se concluye que, las estrategias de bienes raíces de McDonald's en Ecuador tienen efectos significativos en su desempeño competitivo y financiero, destacando la importancia de la selección cuidadosa de ubicaciones para el éxito empresarial.

**Palabras clave:** McDonald's, Inversión en Bienes Raíces, Análisis Competitivo, Industria de Comidas Rápidas, Análisis de Viabilidad

## **ABSTRACT**

This study aimed to determine the impact of McDonald's expansion strategy in the real estate market on the competitive dynamics in the fast food industry. The primary objective was to characterize these strategies and examine how location choice influences competitive dynamics and financial performance. To achieve this, a theoretical framework was developed that addresses international expansion in the fast food industry and the key factors in the choice of locations. The methodology included a qualitative approach through analysis of financial reports and location data. The results revealed that McDonald's employs specific strategies when considering the size and type of locations, contributing to its competitive position. Choosing strategic locations is associated with greater profitability and market share. It is concluded that McDonald's real estate strategies in Ecuador have significant effects on its competitive and financial performance, highlighting the importance of careful location selection for business success.

**Keywords:** McDonald's, Real Estate Investment, Competitive Analysis, Fast Food Industry, Feasibility Analysis

## INTRODUCCIÓN

La industria de comida rápida ha experimentado un crecimiento significativo en Ecuador en los últimos años, convirtiéndose en un componente integral del panorama gastronómico y económico del país. En este contexto, empresas internacionales, como McDonald's, han desempeñado un papel fundamental al introducir estrategias específicas para adquirir y desarrollar bienes raíces, expandiendo su presencia en nuevas ubicaciones y áreas geográficas. Este estudio se propuso analizar de manera integral las estrategias empleadas por McDonald's en la adquisición y desarrollo de bienes raíces en el mercado ecuatoriano. Se examinaron aspectos clave, como el tamaño y el tipo de ubicaciones seleccionadas, con el objetivo de comprender cómo estas estrategias han influido en la competitividad y rentabilidad de la cadena de comida rápida en el país. Al abordar estas áreas críticas, se pretende ofrecer una visión comprehensiva del impacto de las estrategias de McDonald's en el mercado ecuatoriano y proporcionar una base sólida para futuras investigaciones y toma de decisiones estratégicas en la industria de comida rápida en Ecuador.

En el primer capítulo, se contextualiza y justifica el problema, además de establecer los objetivos de la investigación. El segundo capítulo presenta un marco teórico que abarca la evolución de la industria de comida rápida, estrategias de expansión internacional y factores clave en la elección de ubicaciones. La metodología se describe en el tercer capítulo, detallando el diseño de la investigación, la población y muestra, así como los instrumentos y procedimientos de recopilación y análisis de datos, junto con las limitaciones del estudio. El cuarto capítulo se centra en el trabajo de campo, examinando

las estrategias de McDonald's en la adquisición de bienes raíces, el impacto competitivo y la relación con la rentabilidad y posicionamiento de marca. Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones derivadas del análisis y sugiere recomendaciones prácticas para futuras estrategias empresariales.

## **JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista académico, este trabajo de investigación permite hacer un análisis a las teorías de adaptación de estrategias globales a mercados locales (Song, 2021). Zhao et al. (2014) señalan que los mercados emergentes experimentan cambios institucionales y sociales a lo largo del tiempo que presentan diferentes expectativas de las partes interesadas para las corporaciones multinacionales (EMN). Por lo tanto, esta investigación permitirá tener una óptica de las estrategias de McDonald's para adaptarse al mercado ecuatoriano.

Permite explorar una intersección entre el mundo de los negocios y el mercado inmobiliario, lo que puede contribuir al cuerpo de conocimiento en áreas como el marketing estratégico, la gestión de activos inmobiliarios, y la expansión de franquicias internacionales en mercados emergentes (Verbeke & Geisler, 2016). Además, el estudio de las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces de Ecuador proporcionará información valiosa para otras empresas que buscan expandirse en la región y que pueden enfrentar desafíos similares.

Además, permitirá examinar el impacto de las decisiones de expansión de una franquicia internacional en un mercado emergente, lo que es relevante para la teoría de la expansión internacional de empresas. Los resultados

podrían arrojar luz sobre la adaptación de estrategias globales a entornos locales y las complejidades que esto implica (Othman et al., 2023).

Desde una perspectiva práctica, esta investigación tendrá un valor sustancial para McDonald's y otras empresas que buscan expandirse en Ecuador y mercados similares. Los hallazgos proporcionarán una guía para la toma de decisiones estratégicas, ayudando a identificar las mejores prácticas en términos de adquisición de bienes raíces, desarrollo de ubicaciones y estrategias de marketing.

Para McDonald's, esta investigación podría ofrecer información esencial para optimizar sus estrategias de expansión en el mercado de bienes raíces de Ecuador, mejorando su eficacia y rentabilidad. Asimismo, ayudará a otras empresas a comprender los desafíos y oportunidades en este mercado y a desarrollar estrategias competitivas sólidas.

Desde una perspectiva social, la investigación tiene relevancia en varios aspectos. En primer lugar, el crecimiento de cadenas de comida rápida como McDonald's influye en la elección de opciones de alimentación y en los hábitos alimenticios de la población ecuatoriana. Comprender cómo estas estrategias de expansión pueden impactar en la disponibilidad y accesibilidad de opciones de comida rápida puede contribuir a debates sobre la salud pública y la alimentación.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar incidencia de la estrategia de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces, en la dinámica competitiva en la industria de comida rápida.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Caracterizar las estrategias específicas utilizadas por McDonald's en la adquisición y desarrollo de bienes raíces en el mercado ecuatoriano, incluyendo aspectos como el tamaño y el tipo de ubicaciones seleccionadas.

Evaluar el impacto de la entrada de McDonald's en nuevas ubicaciones o áreas geográficas en la rivalidad competitiva entre las cadenas de comida rápida en el país.

Evaluar el impacto de la elección de ubicaciones estratégicas por parte de McDonald's en la rentabilidad de sus restaurantes, la cuota de mercado y el posicionamiento de marca en Ecuador.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La línea de investigación de la facultad que sigue este trabajo de titulación corresponde a: Organización y dirección de empresas. De manera específica la línea de investigación de la Carrera es la que se centra en el Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en todo el territorio nacional en los últimos cinco años, al formar parte integral del sector de bienes tangibles, específicamente en la industria de servicios de comida rápida. Aunque McDonald's se centra en servicios de alimentos, sus productos y operaciones son tangibles en el sentido de que involucran bienes físicos, como alimentos y construcciones de restaurantes. Analizar el comportamiento de ventas de McDonald's proporcionaría información valiosa sobre las tendencias y dinámicas del sector de servicios de alimentos en el territorio nacional.

# CAPITULO I

## DEFNICION DEL PROBLEMA

### **Antecedentes**

El mercado de bienes raíces en Ecuador es un sector de vital importancia tanto para la economía del país como para el crecimiento de las empresas que operan en él. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador, el sector de la construcción, que está estrechamente ligado al mercado de bienes raíces, contribuyó con un 6.4% al Producto Interno Bruto (PIB) del país en el año 2020. Esto refleja su relevancia en la economía nacional.

La industria de bienes raíces, con sus raíces en la antigüedad y su evolución a lo largo de la historia, ha sido un componente esencial de la economía global y un facilitador fundamental del crecimiento empresarial (Li, et al., 2023). Su importancia económica se refleja en la inversión masiva en activos inmobiliarios, que abarca desde la construcción hasta la inversión y la intermediación inmobiliaria, y tiene un impacto en numerosas industrias relacionadas.

Para las empresas, la adquisición de bienes raíces es esencial para su crecimiento, ya que proporciona los espacios necesarios para operar y expandirse. La ubicación de las propiedades influye en la accesibilidad a los clientes y en la visibilidad de la empresa. Además, la inversión en bienes raíces ofrece oportunidades de ingresos regulares y diversificación de activos (Nguyen et al., 2022).

La industria inmobiliaria también desempeña un papel en la comunidad local, ya que la construcción de nuevos proyectos inmobiliarios genera empleo

y aumenta el valor de las propiedades circundantes, contribuyendo al crecimiento económico local y mejorando la calidad de vida de los residentes (Li, et al., 2023). En resumen, la industria de bienes raíces es un pilar del crecimiento empresarial y económico, con impactos que trascienden las fronteras empresariales y enriquecen las comunidades locales.

### **Planteamiento del Problema**

En el contexto actual de la industria de la comida rápida en Ecuador, McDonald's se ha posicionado como uno de los principales actores y a medida que la demanda de sus productos continúa en aumento, la empresa ha manifestado su interés en expandir su presencia en el país (Primicias, 2023). Sin embargo, esta expansión se enfrenta a desafíos significativos en lo que respecta a la adquisición y gestión de bienes raíces adecuados para sus establecimientos (Romero et al., 2018).

El mercado de bienes raíces en Ecuador es dinámico y está en constante evolución, con variaciones en los precios, disponibilidad y regulaciones que pueden afectar la capacidad de McDonald's para adquirir y desarrollar ubicaciones estratégicas (Robalino-Yautibug et al., 2022). La competencia por ubicaciones prime, la competencia por espacios en áreas urbanas densamente pobladas y la necesidad de modernizar restaurantes para satisfacer las demandas tecnológicas y ambientales representan desafíos constantes (Pasupuleti, 2023).

Además, factores como la competencia con otras cadenas de comida rápida y las preferencias cambiantes de los consumidores plantean interrogantes sobre cuáles deberían ser las estrategias óptimas de expansión en términos de ubicación y tamaño de los establecimientos (Delgado & De

Troyer, 2017). McDonald's debe combinar su expertise en la identificación de ubicaciones estratégicas con una visión a largo plazo y una inversión cuidadosamente gestionada en bienes raíces para asegurar su competitividad en la industria de comida rápida en constante evolución (Cortina et al., 2016).

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces de Ecuador, identificando los desafíos, oportunidades y posibles soluciones. Para ello, es fundamental abordar preguntas relacionadas con la adquisición, desarrollo y gestión de bienes raíces, así como la adaptación de las estrategias de expansión de McDonald's a las condiciones específicas del mercado ecuatoriano. Esto permitirá a la empresa tomar decisiones informadas y estratégicas en su búsqueda de un crecimiento sostenible en el país.

### **Delimitaciones del Problema**

**Enfoque en McDonald's.** La investigación se enfocará específicamente en las estrategias de expansión de McDonald's en Ecuador, lo que implica que las estrategias de otras cadenas de comida rápida no serán abordadas en detalle.

**Ámbito Geográfico.** La delimitación geográfica se limita a Ecuador, sin considerar la expansión de McDonald's en otros países de la región o a nivel internacional.

**Periodo de Estudio.** La investigación se centrará en un período específico de tiempo, lo que implica que los cambios a largo plazo en las estrategias de expansión de McDonald's pueden no ser completamente analizados.

**Enfoque en el Mercado de Bienes Raíces.** Aunque se abordarán aspectos de la dinámica competitiva, el enfoque principal de la investigación estará en la relación entre las estrategias de expansión de McDonald's y el mercado de bienes raíces.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál la incidencia de la estrategia de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces en la dinámica competitiva en la industria de comida rápida?

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las características de las estrategias utilizadas por McDonald's en la adquisición y desarrollo de bienes raíces en el mercado ecuatoriano?

¿Qué impacto tiene la entrada de McDonald's en nuevas ubicaciones o áreas geográficas en la rivalidad competitiva entre las cadenas de comida rápida en el país?

¿Cuál es el impacto de la elección de ubicaciones estratégicas por parte de McDonald's en la rentabilidad de sus restaurantes, la cuota de mercado y el posicionamiento de marca en Ecuador?

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

Este componente del marco teórico se centrará en el marketing estratégico y sus aplicaciones en la expansión de cadenas de comida rápida en mercados específicos. Se explorarán conceptos clave, como el posicionamiento y la segmentación de mercado, que son esenciales para entender cómo McDonald's busca diferenciarse y atraer a un público objetivo en Ecuador. Además, se abordarán las estrategias de adaptación y glocalización, que permiten a la empresa internacional ajustar sus tácticas globales a las condiciones locales.

A medida que se desarrolla el marco teórico, se analizará el papel del marketing estratégico en la toma de decisiones de expansión de McDonald's, considerando cómo esta cadena líder en comida rápida busca mantener su competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución. La comprensión de estos conceptos es fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces de Ecuador y su impacto en la dinámica competitiva en la industria de comida rápida en el país.

#### **Concepto de Marketing Estratégico y su Aplicación en la Expansión de McDonald's**

El marketing estratégico se ha convertido en un componente esencial en el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio (Kotler et al., 2013). El marketing estratégico juega un papel fundamental en la comprensión de cómo una de las cadenas de comida rápida más grandes del mundo adapta sus estrategias

de mercado para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos específicos de un mercado emergente (Kotler & Keller, 2014), como es el caso de Ecuador.

El marketing estratégico implica la formulación y ejecución de estrategias a largo plazo que permiten a una organización alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los recursos disponibles y la dinámica competitiva (Aaker & Moorman, 2021). En el caso de McDonald's, la expansión en el mercado no es simplemente una cuestión de abrir nuevos restaurantes, sino de identificar ubicaciones estratégicas que maximicen su visibilidad, accesibilidad y rentabilidad, al tiempo que se adaptan a las preferencias cambiantes de los consumidores (Corporate Mcdonald's, 2023).

### ***Estrategias de Posicionamiento y Segmentación de Mercado***

El posicionamiento de mercado es el proceso mediante el cual una empresa busca establecer una imagen clara y distintiva para sus productos o servicios en la mente de los consumidores. Se trata de la forma en que la organización quiere que sus productos sean percibidos en relación con la competencia (Kotler & Keller, 2014). En otras palabras, el posicionamiento se refiere a la posición única que una empresa intenta ocupar en la mente de sus clientes objetivo.

Esto implica comunicar de manera efectiva cómo sus productos o servicios se diferencian y son superiores en comparación con los de la competencia. El objetivo es crear una percepción positiva y duradera en la mente de los consumidores que influya en su elección al realizar una compra (Sudirjo, 2023). La segmentación de mercado es el proceso de dividir un

mercado en grupos más pequeños o segmentos, en función de características o necesidades comunes de los consumidores (Kotler & Keller, 2014).

Estos segmentos suelen estar formados por personas o empresas con características similares, como edad, género, ubicación geográfica, ingresos, comportamientos de compra o intereses (Camilleri, 2017). El propósito de la segmentación es que una empresa pueda identificar y comprender mejor a su audiencia objetivo y adaptar sus estrategias de marketing para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento (Madeira, Silveira, & Toledo, 2015).

Al segmentar el mercado, las empresas pueden desarrollar mensajes, productos y servicios que sean más relevantes y efectivos para cada grupo, lo que aumenta la probabilidad de éxito en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y la obtención de su preferencia. Esta estrategia permite a las empresas dirigir sus recursos de manera más eficiente, enfocándolos en los segmentos de mercado que tienen un mayor potencial de generación de ingresos.

### **Franquicias como Estrategia de Expansión**

Las franquicias han demostrado ser una estrategia de expansión altamente efectiva en numerosas industrias, incluida la de comida rápida, y ofrecen una serie de ventajas tanto para las empresas matrices como para los franquiciados (Imaobong & Kehinde, 2020). Al permitir que individuos o inversores locales operen bajo una marca reconocida, las franquicias pueden acelerar el crecimiento de una empresa de manera más rápida y rentable que la expansión corporativa directa, mientras que los franquiciados trabajan con una marca posicionada en el mercado.

Los franquiciados aportan su conocimiento del mercado local, recursos y esfuerzo, lo que se traduce en una mayor presencia geográfica y una mayor proximidad al consumidor. Para las empresas matrices, la estrategia de franquicia reduce la carga financiera y operativa de abrir y gestionar ubicaciones individuales, al tiempo que diversifica los riesgos y aumenta los ingresos a través de tarifas de franquicia y regalías (Argus & Samson, 2021).

Sin embargo, la gestión efectiva de una red de franquicias también implica desafíos, como mantener la consistencia de la marca y garantizar la calidad y el cumplimiento de estándares en todas las ubicaciones (Chen, 2018). En resumen, las franquicias ofrecen una vía estratégica para la expansión de las empresas, capitalizando la experiencia local y el espíritu emprendedor de los franquiciados para construir una presencia nacional o incluso global.

### ***Conceptualización de las Franquicias***

Son un modelo de negocio en el cual una empresa, conocida como el franquiciador, otorga a terceros, denominados franquiciados, el derecho de operar un negocio bajo su marca, utilizando sus procesos, conocimientos técnicos, experiencia y sistemas a cambio de una serie de pagos, que pueden incluir regalías, tarifas de franquicia, y otros costos asociados (Sheehan, 2022).

El concepto de franquicias se basa en la idea de replicar un modelo de negocio de éxito en diferentes ubicaciones geográficas o mercados, aprovechando el interés de los emprendedores o inversionistas locales que desean participar en una empresa probada y respaldada por una marca ya

establecida (Argus & Samson, 2021). A continuación, se detallan los elementos clave del modelo de franquicia:

**Franquiciador.** El franquiciador es la empresa o entidad que posee una marca o negocio exitoso y está dispuesta a expandirse a través del modelo de franquicia. El franquiciador proporciona a los franquiciados el derecho de utilizar su marca, así como el acceso a su experiencia, know-how, métodos operativos y apoyo continuo (Furs, 2023).

**Franquiciado.** Los franquiciados son individuos o empresas que adquieren el derecho de operar una unidad o negocio bajo la marca y el sistema del franquiciador. Los franquiciados pueden ser propietarios únicos o inversores que operan una o varias ubicaciones. A cambio, los franquiciados pagan tarifas de franquicia y regalías periódicas al franquiciador (Sheehan, 2022).

**Marca y Know-How.** Uno de los elementos fundamentales de una franquicia es la marca. Los franquiciados se benefician de operar bajo una marca reconocida que ya tiene una clientela establecida y una reputación en el mercado. Además, el franquiciador transfiere su know-how, que incluye los métodos, procesos y secretos comerciales que han demostrado ser exitosos en su negocio (Imaobong & Kehinde, 2020).

**Apoyo Continuo.** El franquiciador brinda apoyo continuo a los franquiciados, lo que puede incluir capacitación, asistencia en la selección de ubicaciones, marketing y publicidad, suministro de productos o servicios, y apoyo operativo. Esto ayuda a los franquiciados a mantener la calidad y consistencia de sus operaciones (Chen, 2018).

**Regalías y Tarifas de Franquicia.** Los franquiciados pagan al franquiciador regalías y tarifas de franquicia a cambio de los derechos y el apoyo mencionados anteriormente. Las regalías suelen ser un porcentaje de los ingresos del franquiciado y se pagan de manera regular (Schumacher & Toomey, 2016). En el contexto de una franquicia, las regalías y tarifas representan los pagos realizados por el franquiciado a la empresa matriz.

Estos incluyen una tarifa inicial de franquicia, un pago único al inicio de la relación, así como regalías periódicas que pueden basarse en un porcentaje de las ventas brutas o una tarifa fija. Además, algunas franquiciadoras cobran regalías de publicidad y marketing para promover la marca. Otros tipos de tarifas pueden incluir cargos por capacitación, suministros, tecnología o software proporcionado por la franquiciadora (Jungwon, 2016).

Las tarifas pueden variar según la franquicia y el sector, y es esencial que los franquiciados revisen detenidamente los detalles de los pagos antes de firmar un contrato de franquicia, asegurando una comprensión clara de sus obligaciones financieras en la relación franquiciado-franquiciador. La transparencia en los acuerdos y la comunicación efectiva son esenciales para establecer y mantener una relación de franquicia exitosa.

**Contrato de Franquicia.** El acuerdo de franquicia es un contrato legal que rige la relación entre el franquiciador y el franquiciado. Establece los términos y condiciones, las responsabilidades de ambas partes y la duración del acuerdo.

## **Ventajas y Desafíos de las Franquicias**

### ***Ventajas para los Franquiciados***

**Crecimiento Rápido.** Las franquicias permiten un crecimiento rápido sin la inversión de capital de una expansión corporativa.

**Reducción de Riesgos.** Los franquiciados pueden aprovechar la experiencia y el éxito previo del franquiciador.

**Marca Establecida.** Operar bajo una marca conocida puede atraer clientes rápidamente.

**Soporte Continuo.** Los franquiciados reciben capacitación y apoyo del franquiciador.

### ***Ventajas de Operar a través de Franquicias para los franquiciadores***

**Crecimiento Rápido.** La franquicia permite una expansión más rápida de la marca, ya que los franquiciados invierten su propio capital y recursos para abrir nuevas ubicaciones. Esto acelera la expansión geográfica y la presencia en mercados locales.

**Capital Externo.** Los franquiciados aportan capital y recursos para financiar la apertura y operación de nuevos restaurantes, aliviando la carga financiera del franquiciador.

**Inversión en el Negocio.** Los franquiciados tienen un interés personal en el éxito de su negocio, lo que a menudo se traduce en una gestión más eficiente y una mayor dedicación.

**Conocimiento Local.** Los franquiciados suelen tener un conocimiento profundo del mercado y las preferencias locales, lo que les permite adaptar el negocio a las necesidades específicas de la región.

**Menos Riesgo Financiero.** El riesgo financiero y operativo se comparte entre el franquiciador y los franquiciados, lo que puede reducir la exposición del franquiciador en caso de dificultades económicas.

### ***Desafíos de las Franquicias para los franquiciados***

**Costos Iniciales.** Los costos de entrada y las tarifas de franquicia pueden ser significativos.

**Regalías Continuas.** Los franquiciados deben pagar regalías periódicas al franquiciador.

**Restricciones Contractuales.** Los franquiciados están sujetos a las restricciones y pautas establecidas por el franquiciador.

**Dependencia de la Marca.** El éxito de un franquiciado a menudo depende de la fortaleza de la marca del franquiciador.

En resumen, una franquicia es un modelo de negocio en el cual una empresa expande su presencia y éxito a través de terceros que operan bajo su marca y siguen sus procesos y pautas. Esto permite el crecimiento rápido y la distribución geográfica de una empresa, mientras que los franquiciados se benefician de una marca probada y apoyo continuo.

### ***Desventajas de Operar a través de Franquicias***

**Control Limitado.** El franquiciador puede tener un control limitado sobre la calidad y la gestión de las operaciones en ubicaciones de franquicias, lo que puede afectar la consistencia y la marca.

**Dependencia de Terceros.** El éxito de la franquicia depende en gran medida de la capacidad y compromiso de los franquiciados, lo que puede variar significativamente.

**Costos de Apoyo.** El franquiciador suele proporcionar apoyo continuo a los franquiciados, lo que puede ser costoso y consumir recursos.

**Riesgo de Daño a la Marca.** Los problemas en una o varias ubicaciones de franquicias pueden dañar la reputación de toda la cadena.

En resumen, operar a través de franquicias en la industria de comida rápida ofrece ventajas significativas en términos de expansión rápida y acceso a capital externo. Sin embargo, también conlleva desafíos relacionados con el control, la consistencia y la dependencia de terceros. La elección de la estrategia de franquicias debe sopesar estas ventajas y desventajas en función de los objetivos y circunstancias específicas de la empresa.

La expansión de franquicias es una estrategia clave en el crecimiento global de muchas empresas, y McDonald's, la icónica cadena de comida rápida, no es la excepción. Durante décadas, McDonald's ha utilizado con éxito el modelo de franquicias para establecer su presencia en mercados de todo el mundo. Esta estrategia ha permitido a la marca dorada de los arcos dorados expandirse de manera efectiva, llegando a prácticamente todos los rincones del planeta.

La historia de McDonald's es un ejemplo fascinante de cómo una empresa puede utilizar el poder de las franquicias para alcanzar una presencia global. Desde su humilde inicio como un restaurante de hamburguesas en los Estados Unidos, la empresa ha evolucionado en una red de franquicias internacional que opera en más de cien países. La estrategia de expansión de McDonald's se basa en la colaboración con emprendedores locales y la adaptación a las preferencias culturales y culinarias de cada región, al tiempo que mantiene la consistencia en su marca y sus estándares de calidad.

En esta exploración de la expansión de franquicias de McDonald's, se presenta en detalle cómo la cadena de comida rápida ha implementado este modelo en diferentes mercados, desde América del Norte hasta Asia, Europa y América Latina. Se analiza los factores clave que han contribuido al éxito de las franquicias de McDonald's, como la formación de franquiciados, el apoyo continuo y la adaptación local.

A lo largo de esta investigación, se observa cómo la expansión de franquicias ha sido una pieza fundamental en el rompecabezas del éxito de McDonald's, permitiéndole mantener su posición como uno de los líderes mundiales en la industria de la comida rápida. Además, se exploran las ventajas y desafíos que enfrenta McDonald's a medida que continúa expandiéndose a través de franquicias en el panorama global, y cómo esta estrategia influye en la dinámica competitiva de la industria de la comida rápida. La historia de McDonald's en la expansión de franquicias es un caso de estudio fascinante que revela cómo una marca puede conquistar el mundo a través de la colaboración y la adaptación a nivel local.

### **Gestión de Activos Inmobiliarios. Concepto y Alcance**

La “gestión de activos inmobiliarios” es un proceso integral que implica la adquisición, el mantenimiento, la valoración y la administración de propiedades inmobiliarias con el objetivo de optimizar su rendimiento financiero y maximizar su valor a lo largo del tiempo (Stein, 2019). Este campo abarca una amplia gama de activos, que incluyen propiedades comerciales, residenciales, industriales y terrenos (Geltner & Miller, 2018). Se aplica tanto a empresas como a inversionistas individuales, con el propósito de aumentar la rentabilidad y el valor a largo plazo de las propiedades. (Read, 2017)

A continuación, se exploran los elementos clave de la gestión de activos inmobiliarios:

**Adquisición y Evaluación.** La gestión de activos inmobiliarios comienza con la identificación y adquisición de propiedades (Pottier, 2017). Esto implica realizar análisis de mercado, evaluar la viabilidad financiera y determinar si una inversión inmobiliaria es atractiva (Geltner & Miller, 2018). La *due diligence*, que incluye la inspección de la propiedad y la revisión de documentos legales, es esencial en esta etapa (Hennessey, 2017).

**Valoración y Tasación.** La valoración precisa de los activos inmobiliarios es fundamental (Pinto, 2020). Los profesionales utilizan métodos de tasación para determinar el valor de mercado de una propiedad en función de factores como su ubicación, estado y potencial de ingresos (Gómez, 2017). Esto es esencial para la toma de decisiones de inversión y financiamiento (Días, 2019).

**Estrategia de Inversión.** Una vez adquiridas, las propiedades requieren una estrategia de inversión sólida (McMahan & Thomsett, 2018). Esto puede incluir la mejora, la renovación o el desarrollo de la propiedad para aumentar su valor y rendimiento (Baum & Mackmin, Real Estate Investment: A Strategic Approach, 2019). La gestión de activos también abarca la gestión de inquilinos y contratos de arrendamiento (Miles, Netherton, & Schmitz, Real Estate Development - 6th Edition: Principles and Process, 2022).

**Mantenimiento y Operación.** Mantener la propiedad en buenas condiciones es esencial (Gage, 2018). Esto implica la realización de mantenimiento regular, gestión de la propiedad y la resolución de problemas operativos para garantizar que la inversión siga siendo rentable (Leong, 2019).

Asimismo, el monitoreo de las condiciones del mercado y la adaptación de estrategias de mantenimiento conforme a cambios en la demanda y tendencias del sector son cruciales para maximizar la rentabilidad a largo plazo (Pickell, 2021).

**Rendimiento y Maximización del Valor.** La gestión de activos inmobiliarios se centra en la optimización del rendimiento financiero a lo largo del tiempo (Leather, 2017). Esto puede incluir la búsqueda de oportunidades de crecimiento, la reevaluación periódica de la estrategia de inversión y la venta de activos cuando sea apropiado (Wehrmeyer, 2019). Además, implica la monitorización de indicadores clave de rendimiento y la implementación de estrategias para maximizar el valor de los activos inmobiliarios (Rottke, 2019).

**Cumplimiento Regulatorio y Legal.** La gestión de activos inmobiliarios también se encarga de garantizar el cumplimiento de las regulaciones locales y nacionales (Perna, 2019). Esto incluye cuestiones legales, fiscales y de zonificación que puedan afectar la propiedad (Sheldon, 2018). Asimismo, implica la supervisión y el seguimiento continuo de los cambios regulatorios y legales pertinentes para adaptarse a los requisitos actuales y futuros del marco normativo (Reid, 2017).

En resumen, la gestión de activos inmobiliarios se refiere a la gestión integral de propiedades inmobiliarias con el objetivo de maximizar su valor y rendimiento (Magee, 2018). Implica una variedad de actividades, desde la adquisición y la valoración hasta el mantenimiento, la estrategia de inversión y la administración operativa (Finlay, 2018). La gestión de activos inmobiliarios es esencial para asegurar que las inversiones inmobiliarias sean rentables y

cumplan con los objetivos financieros y estratégicos de los propietarios e inversionistas (Hargreaves, 2019).

### ***Evaluación de Activos y Estrategias de Desarrollo***

La evaluación de activos y estrategias de desarrollo es un proceso crítico en la gestión de bienes raíces e inversiones inmobiliarias (Baum & Mackmin, 2016). Se centra en la valoración, análisis y toma de decisiones relacionadas con la adquisición, desarrollo y optimización de activos inmobiliarios para maximizar su valor y rendimiento financiero (Berges, 2020). Este proceso es fundamental para los propietarios, inversionistas y desarrolladores que buscan sacar el máximo provecho de sus inversiones en bienes raíces (Peca, 2019).

A continuación, se desglosan los componentes clave de la evaluación de activos y estrategias de desarrollo:

**Valoración y Evaluación de Activos.** La valoración implica determinar el valor actual de un activo inmobiliario, teniendo en cuenta una variedad de factores, como la ubicación, el estado de la propiedad, los ingresos potenciales y la comparación con propiedades similares en el mercado (Butler, 2017). Esta valoración es esencial para tomar decisiones informadas sobre la inversión, la compra, la venta o el desarrollo de una propiedad (Taylor, 2019). La evaluación de activos también puede involucrar la utilización de metodologías estandarizadas de la industria, como el enfoque de ingresos, el enfoque de costos y el enfoque de comparación, para obtener una estimación precisa del valor de un activo inmobiliario (Kempen, 2018).

**Análisis de Inversiones.** El análisis de inversiones se refiere al proceso de evaluación de oportunidades de inversión en bienes raíces (Haight et al, 2018). Esto implica calcular los rendimientos potenciales, como la tasa de rendimiento interna (TIR) o el retorno de la inversión (ROI), para determinar la viabilidad financiera de una inversión específica (Brueggeman & Fisher, 2019). El análisis de inversiones también implica considerar factores de riesgo y condiciones del mercado para evaluar la estabilidad y el potencial de crecimiento de una inversión inmobiliaria a lo largo del tiempo (Kahr, 2020).

**Estrategias de Desarrollo.** Las estrategias de desarrollo implican la planificación y ejecución de mejoras, renovaciones o proyectos de construcción en una propiedad para aumentar su valor y atractivo (Reed, 2019). Estas estrategias pueden incluir la expansión de un edificio, la modernización de interiores, el cambio de uso de la propiedad o la subdivisión de terrenos para un desarrollo más amplio (Archer, 2018). Las estrategias de desarrollo también pueden incluir la búsqueda de oportunidades de inversión en proyectos de desarrollo inmobiliario que fomenten la sostenibilidad y la integración con comunidades locales (Foster, 2020).

**Evaluación de Riesgos.** Cualquier estrategia de desarrollo o inversión conlleva riesgos, y la evaluación de activos incluye la identificación y gestión de estos riesgos (Liu & Wang, 2018). Esto podría incluir riesgos relacionados con la financiación, cambios en el mercado, problemas de zonificación, costos imprevistos y factores económicos (Pfnür, 2020). La evaluación de riesgos también implica el desarrollo de estrategias de mitigación para minimizar la exposición a posibles riesgos y garantizar la viabilidad a largo plazo de la inversión inmobiliaria (Parker, 2019).

**Gestión de Costos.** Una parte integral de la evaluación de activos y estrategias de desarrollo es la gestión de costos (Seeley, 2017). Esto implica estimar los costos de adquisición, desarrollo y operación de una propiedad y garantizar que estos estén alineados con los objetivos financieros (Venkataraman & Pinto, 2018). Además, se centra en la identificación de posibles ahorros y eficiencias en el presupuesto para maximizar el retorno de la inversión (Cadman, 2019).

**Planificación a Largo Plazo.** La evaluación de activos y estrategias de desarrollo se lleva a cabo con una visión a largo plazo (Ordoñez et al, 2021). Las decisiones que se toman pueden tener un impacto significativo en el valor de una propiedad a lo largo de los años, por lo que es importante considerar el horizonte temporal (Hernández et al 2022). La planificación a largo plazo implica considerar el ciclo de vida de una propiedad y las tendencias del mercado inmobiliario para identificar oportunidades de crecimiento y posibles riesgos en el futuro (Góngora et al, 2019).

En resumen, la evaluación de activos y estrategias de desarrollo en el ámbito inmobiliario se centra en la toma de decisiones informadas para adquirir, mejorar o desarrollar propiedades con el objetivo de maximizar su valor y rendimiento financiero (Miles et al, 2016). Implica valorar activos, analizar inversiones, planificar proyectos de desarrollo y gestionar riesgos y costos (Parker, 2019). Esta evaluación es esencial para inversionistas, desarrolladores y propietarios de bienes raíces que buscan tomar decisiones sólidas en un mercado inmobiliario en constante evolución (Berges, 2020).

## **Teorías de Estrategia Empresarial. Fundamentos y Enfoques**

Las teorías de estrategia empresarial son un conjunto de enfoques y marcos conceptuales que ayudan a las organizaciones a comprender, desarrollar y ejecutar estrategias efectivas para lograr sus objetivos empresariales (Hitt et al, 2017). Estas teorías proporcionan una guía y un contexto para la toma de decisiones estratégicas en el mundo empresarial (Grant, 2020). A continuación, se exploran algunos de los enfoques y conceptos fundamentales de las teorías de estrategia empresarial.

### ***Teoría de la Ventaja Competitiva***

Esta teoría, popularizada por Michael Porter, se centra en la importancia de la ventaja competitiva como el núcleo de una estrategia exitosa (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2018). Se argumenta que una empresa debe buscar formas de diferenciarse o liderar en costos en su industria para obtener una ventaja sostenible sobre la competencia (Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2018). Además, esta teoría enfatiza la importancia de la adaptabilidad y la innovación continua como medios para mantener y fortalecer dicha ventaja en un entorno empresarial en constante evolución (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2018).

### ***Enfoque de Recursos y Capacidades***

Esta teoría se enfoca en los recursos internos y las capacidades de una organización como fuentes de ventaja competitiva (Helfat, 2020). Sostiene que una empresa debe aprovechar sus activos y capacidades únicas para competir de manera efectiva en el mercado (Barney & Delwyn, 2016). También resalta la importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos, reconociendo que el talento y el conocimiento interno son

componentes críticos para el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva (Peteraf, 2017).

### ***Teoría del Aprendizaje Organizativo***

Esta teoría se basa en la idea de que las organizaciones pueden aprender y adaptarse con el tiempo (Argyris, 2016). Se enfoca en cómo las empresas pueden mejorar sus procesos y estrategias a través del aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas circunstancias (Nooteboom, 2018). Esta teoría también promueve la importancia de la retroalimentación y la reflexión constante para el desarrollo de una capacidad de adaptación ágil y efectiva en un entorno empresarial dinámico (Edmondson, 2017).

### ***Enfoque de Estrategia de Crecimiento***

Las teorías de estrategia de crecimiento se centran en cómo una organización puede expandirse y desarrollarse (Collis & Rukstad, 2018). Esto puede incluir estrategias de crecimiento orgánico, como el desarrollo de nuevos productos o la expansión geográfica, así como estrategias de crecimiento inorgánico, como fusiones y adquisiciones (Ansoff & McDonnell, 2018). También pone énfasis en la importancia de evaluar y seleccionar cuidadosamente las oportunidades de crecimiento, considerando factores como la estabilidad del mercado y la capacidad interna para gestionar un crecimiento sostenible a largo plazo (Geroski & Constantinos, 2017).

### ***Teoría de Juegos y Estrategia Colaborativa***

Este enfoque considera la competencia como un juego estratégico en el que las decisiones de una empresa están influenciadas por las acciones de otras (Brandenburger & Nalebuff, 2016). Las estrategias de colaboración y cooperación también se exploran en este contexto (Shoham & Leyton-Brown,

2016). Además, este enfoque subraya la necesidad de comprender los incentivos y las motivaciones detrás de las acciones de los competidores, lo que permite a las empresas anticipar y responder de manera estratégica a los movimientos en el mercado (Dixit & Nalebuff, 2017).

### ***Teoría de la Innovación y Disrupción***

Este enfoque se centra en la innovación como una fuerza impulsora de la estrategia empresarial (Chesbrough, 2019). Explora cómo las organizaciones pueden innovar y, en algunos casos, interrumpir industrias enteras con nuevas ideas y tecnologías (Christensen, 2016). La Teoría de la Innovación y Disrupción también resalta la importancia de la agilidad organizativa y la capacidad de adaptación rápida a los cambios tecnológicos y de mercado, lo que les permite a las empresas mantener su relevancia y competitividad en un entorno empresarial en constante evolución (Tidd & Bessant, 2018).

### ***Enfoque de Estrategia Global y Local***

Este enfoque se centra en cómo las organizaciones equilibran la estandarización global con la adaptación local en sus estrategias (Luo, 2019). Examina cómo las empresas pueden expandirse globalmente mientras se adaptan a las diferencias culturales y de mercado (Doz & Kosonen, 2017). Además, este enfoque enfatiza la necesidad de establecer redes sólidas de colaboración con actores locales y globales clave, lo que permite a las empresas maximizar su alcance y comprensión en los mercados internacionales, al tiempo que mantienen una sensibilidad cultural y una perspectiva global (Bartlett & Ghoshal, 2020).

En resumen, las teorías de estrategia empresarial son herramientas conceptuales que ayudan a las organizaciones a comprender, planificar y ejecutar estrategias efectivas (Mintzberg & Lampel, 2017). Estos enfoques varían en sus énfasis, desde la ventaja competitiva y los recursos internos hasta la innovación y la colaboración (Teece, 2019). La elección de una teoría o enfoque específico depende de la situación y los objetivos de la organización en un momento dado (Porter, 2018).

### **Adaptación de Estrategias Globales a Mercados Locales. Importancia y Principios Clave**

La adaptación de estrategias globales a mercados locales es un proceso esencial para las empresas que buscan expandirse internacionalmente y operar con éxito en entornos diversos (Santos et al, 2018). Este enfoque estratégico reconoce la necesidad de ajustar las estrategias empresariales globales para adaptarse a las condiciones, preferencias y demandas específicas de los mercados locales (Vahlne & Johanson, 2017). Este enfoque estratégico también subraya la importancia de mantener un equilibrio entre la estandarización global de los procesos clave y la adaptación local de las operaciones para lograr una presencia efectiva y sostenible en mercados diversos en todo el mundo (Chevrier, 2020).

La adaptación de estrategias globales a mercados locales es fundamental debido a varios principios clave. En primer lugar, la satisfacción del cliente es primordial, ya que los consumidores en diferentes regiones pueden tener preferencias y necesidades únicas (Usunier & Lee, 2017). La adaptación permite a las empresas ofrecer productos y servicios que se alineen con las expectativas locales, lo que a su vez aumenta la satisfacción

del cliente (Kotler & Keller, 2016). Además, la relevancia cultural desempeña un papel crucial, ya que considerar las diferencias culturales, sociales y lingüísticas es esencial para evitar ofender a los clientes y construir relaciones sólidas con ellos (Hollensen, 2019).

Para tener éxito en un mercado diversificado y en constante cambio, las organizaciones deben comprender y aplicar los Principios Clave de Adaptación a Mercados Locales (Johansson, 2017). Estos principios abordan la necesidad de satisfacer a los clientes en diferentes regiones, considerar las diferencias culturales, sociales y legales, y competir de manera efectiva en un mercado específico (Yip, 2016). En esta exploración, se desglosarán estos principios fundamentales que guían a las empresas en la búsqueda de la excelencia en la adaptación a entornos locales, permitiendo un crecimiento sostenible y relaciones sólidas con sus clientes en todo el mundo (Keegan & Green, 2019).

**Investigación de Mercado.** Realizar investigaciones de mercado exhaustivas para comprender las preferencias de los consumidores, la competencia y el entorno empresarial local (Malhotra, 2018).

**Segmentación de Mercado.** Identificar segmentos de mercado específicos y adaptar las estrategias para satisfacer las necesidades de cada segmento (Wedel & Kamakura, 2018).

**Personalización del Producto o Servicio.** Modificar productos o servicios para satisfacer las preferencias locales, lo que puede incluir cambios en el diseño, el sabor, el tamaño o la funcionalidad (Pine & Gilmore, 2019).

**Comunicación Culturalmente Relevante.** Utilizar un lenguaje y enfoques de marketing que respeten la cultura y los valores locales. Esto

puede incluir adaptar mensajes publicitarios y canales de promoción (Chen, 2017).

**Colaboración Local.** Establecer alianzas con socios locales, lo que puede ayudar a comprender mejor el mercado y superar barreras comerciales (Aulakh et al, 2016).

**Respeto por la Diversidad.** Reconocer y respetar la diversidad cultural y la inclusión en todas las facetas del negocio, desde la contratación de empleados locales hasta la atención al cliente (Cox, 2019).

**Adaptación Operativa.** Ajustar la cadena de suministro, la logística y los procesos operativos para satisfacer las demandas del mercado local (Melnyk & Swink, 2019).

**Estrategia de Precio.** Considerar las condiciones económicas locales al establecer estrategias de precios competitivas y asequibles (Nagle, Hogan, & Zale, 2018).

En resumen, la adaptación de estrategias globales a mercados locales es fundamental para el éxito en la expansión internacional (Johansson, 2017). Permite a las empresas responder a las particularidades de cada mercado, lo que mejora la satisfacción del cliente, garantiza el cumplimiento normativo y fomenta la competencia efectiva (Onkvisit & Shaw, 2016). La investigación de mercado, la segmentación, la personalización y el respeto por la cultura local son componentes clave de este proceso (Wedel & Kamakura, 2018).

**Comportamiento del Consumidor. Comprendiendo las decisiones de compra**

El estudio del comportamiento del consumidor es fundamental para las empresas que desean comprender cómo y por qué los individuos toman

decisiones de compra (Solomon, 2018). Este campo de estudio analiza los factores que influyen en las elecciones de los consumidores y cómo estas decisiones afectan a las estrategias de marketing y ventas (Schiffman & Kanuk, Consumer Behavior, 2017). Además, este campo de estudio resalta la importancia de comprender las emociones y percepciones de los consumidores, lo que permite a las empresas desarrollar estrategias de marketing más efectivas y centradas en el cliente (Hoyer et al, 2019).

### ***Importancia del Comportamiento del Consumidor***

La importancia del comportamiento del consumidor en el mundo de los negocios es innegable. Comprender cómo los clientes toman decisiones de compra, qué factores influyen en sus elecciones y cómo se relacionan con los productos y servicios es esencial para cualquier empresa que busque satisfacer las necesidades del mercado y construir relaciones sólidas con su audiencia (Foxall, Understanding Consumer Choice, 2016). Este conocimiento proporciona las bases para desarrollar estrategias de marketing efectivas, diseñar productos que se ajusten a las expectativas del consumidor y brindar experiencias que generen lealtad a la marca (De Mooij, 2018). En esta exploración, se destacará la relevancia y el impacto del comportamiento del consumidor en el entorno empresarial actual, destacando su papel como piedra angular para el éxito empresarial en un mundo cada vez más orientado al cliente (Schiffman & Wisenblit, 2020).

**Diseño de Estrategias de Marketing.** Comprender el comportamiento del consumidor permite a las empresas crear estrategias de marketing más efectivas y mensajes publicitarios que resuenen con su público objetivo (Kotler & Keller, 2016).

**Segmentación del Mercado.** El estudio del comportamiento del consumidor ayuda a identificar segmentos de mercado y a adaptar productos, servicios y campañas publicitarias para satisfacer las necesidades y deseos específicos de cada grupo (Wedel & Kamakura, 2018).

**Mejora de la Experiencia del Cliente.** Conocer las motivaciones y expectativas de los consumidores permite a las empresas ofrecer una experiencia más satisfactoria y personalizada (Meyer & Schwager, 2017).

**Desarrollo de Productos.** El estudio del comportamiento del consumidor proporciona información valiosa para el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los existentes (Ulrich & Eppinger, 2015).

### ***Conceptos Clave en el Comportamiento del Consumidor***

Los conceptos clave en el comportamiento del consumidor son fundamentales para desentrañar los misterios de por qué y cómo las personas toman decisiones de compra (Assael, 2015). Estos conceptos incluyen aspectos como las motivaciones detrás de las elecciones del consumidor, la influencia de factores psicológicos y sociales en el proceso de compra, la percepción de la calidad y el valor del producto, y la lealtad a la marca (Solomon, 2018). Además, la toma de decisiones de compra se ve afectada por la búsqueda de información, la evaluación de alternativas y la experiencia postventa (Babin & Harris, 2019).

En esta exploración, se profundizará en estos conceptos clave en el comportamiento del consumidor, destacando su relevancia en la formulación de estrategias de marketing y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

**Proceso de Toma de Decisiones.** Los consumidores pasan por un proceso que incluye la identificación del problema, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la evaluación post-compra (Bazerman, 2019).

**Factores Personales.** Estos incluyen las características demográficas (edad, género, ingresos), psicográficas (valores, estilo de vida) y conductuales (frecuencia de compra, lealtad) de los consumidores (Foxall, 2017).

**Factores Sociales.** Las influencias sociales, como la familia, amigos y grupos de referencia, juegan un papel importante en las decisiones de compra (Sheth & Sisodia, 2017).

**Factores Culturales.** La cultura, subcultura y clase social influyen en las creencias y valores que afectan las preferencias del consumidor (Usunier & Lee, 2017).

**Percepción y Actitud.** La percepción de los consumidores sobre un producto o marca y sus actitudes hacia él pueden influir en su decisión de compra (Olson & Zanna, 2016).

**Influencia del Marketing.** Las estrategias de marketing, la publicidad, la promoción y la presentación del producto en el punto de venta pueden afectar significativamente el comportamiento del consumidor (Kotler & Keller, 2016).

**Disonancia Cognitiva.** Este término se refiere al malestar que sienten los consumidores cuando sus acciones no concuerdan con sus creencias o actitudes. Puede ser un factor en la evaluación post-compra (Festinger, 2016).

**Lealtad del Consumidor.** La lealtad del cliente se refiere a la tendencia de los consumidores a elegir repetidamente una marca o producto en lugar de probar alternativas (Oliver, 2016).

El estudio del comportamiento del consumidor es esencial para las empresas que buscan entender y predecir las decisiones de compra de los individuos (Schiffman & Kanuk, 2017). Comprender los factores personales, sociales y culturales que influyen en estas decisiones es fundamental para desarrollar estrategias de marketing efectivas, mejorar la experiencia del cliente y lograr la fidelización del consumidor (Foxall, 2016). El proceso de toma de decisiones, la percepción y las actitudes son elementos centrales en este campo (Babin & Harris, 2019).

### ***Factores que Determinan la Preferencia del Consumidor en Mercados de Comida Rápida***

En el competitivo mundo de los mercados de comida rápida, comprender los factores que determinan la preferencia del consumidor es esencial para atraer y retener clientes (Hanssens & Pauwels, 2018). Estos factores influyen en las decisiones de compra de los consumidores (Kumar & Petersen, Customer Relationship Management: A Data-Driven Approach, 2019). En otras palabras, afectan directamente el éxito de las cadenas de comida rápida (Simon, 2016). A continuación, se presentan los factores clave que influyen en las preferencias de los consumidores en este contexto:

**Sabor y Calidad de la Comida.** El sabor y la calidad de los alimentos son factores críticos. Los consumidores esperan que la comida rápida sea deliciosa y satisfactoria (Meiselman, 2019).

**Precio y Valor Percibido.** El precio de los productos en relación con la calidad y la cantidad influye en las preferencias del consumidor. Los consumidores buscan un buen valor por su dinero (Nagle et al, 2018).

**Rapidez y Eficiencia del Servicio.** La rapidez y eficiencia en el servicio son esenciales en la comida rápida. Los consumidores esperan recibir sus pedidos de manera rápida y precisa (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2019).

**Limpieza e Higiene del Restaurante.** La limpieza y la higiene son factores críticos para la satisfacción del cliente. Los consumidores desean comer en lugares limpios y seguros (Bell, 2017).

**Variedad de Menú.** Ofrecer una variedad de opciones en el menú, que incluya opciones para diferentes gustos y necesidades dietéticas, atrae a un público más amplio (Kasavana & Smith, 2018).

**Experiencia del Cliente.** La experiencia en el restaurante, que incluye la cortesía del personal, el ambiente y la comodidad, afecta la preferencia del consumidor (Meyer D. , 2016).

**Marca y Reconocimiento.** Las cadenas de comida rápida con una marca fuerte y reconocida a menudo atraen a consumidores leales (Aaker, 2016).

**Promociones y Ofertas Especiales.** Las promociones, ofertas especiales y programas de lealtad pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores (Blattberg & Neslin, 2019).

**Salud y Nutrición.** La creciente conciencia sobre la salud y la nutrición ha llevado a un interés creciente en opciones de comida rápida más saludables (Willett, 2017).

**Preferencias Culturales y Locales.** Las preferencias culturales y locales influyen en las opciones de comida rápida. Algunos platos o sabores son más populares en ciertas regiones (Goody, 2018).

**Comodidad y Accesibilidad.** La ubicación y la accesibilidad de los restaurantes son factores importantes. Los consumidores buscan lugares de fácil acceso (Holmes D. , 2018).

**Recomendaciones y Reseñas.** Las recomendaciones de amigos, reseñas en línea y la reputación en las redes sociales pueden influir en las preferencias de los consumidores (Yeoman & McMahon-Beattie, 2019).

**Tendencias e Innovación.** Las tendencias en alimentos y la innovación en el menú pueden atraer a consumidores que buscan experiencias culinarias únicas (Sigala, 2018).

**Responsabilidad Social Empresarial (RSE).** Las prácticas de RSE, como la sostenibilidad y el apoyo a causas sociales, pueden influir en la preferencia de los consumidores conscientes de estos temas (Buchholtz, 2016).

Los factores que determinan la preferencia del consumidor en los mercados de comida rápida son variados y complejos (Assael, 2015). La combinación de sabor, calidad, precio, servicio, limpieza, marca y otros factores influye en las decisiones de compra (Hoyer et al, 2019). Las cadenas de comida rápida exitosas comprenden estos factores y buscan adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores para mantener su competitividad en el mercado (Foxall, 2016).

## **Dinámica Competitiva. Entendiendo la Competencia en el Mercado**

La dinámica competitiva es un concepto central en el mundo empresarial y se refiere al análisis y comprensión de las interacciones, estrategias y comportamientos de las empresas en un mercado específico (Porter, 2018). Comprender la dinámica competitiva es fundamental para que las empresas tomen decisiones estratégicas efectivas y mantengan su ventaja competitiva (Geroski P. , 2017). A continuación, se explora la importancia y los elementos clave de la dinámica competitiva

### ***Importancia de la Dinámica Competitiva***

Esta dinámica se refiere a cómo las empresas interactúan en un mercado, compiten por la atención y lealtad de los clientes, y buscan ganar ventajas sobre sus rivales (D'Aveni, 2016). El conocimiento de la competencia y la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado son vitales para tomar decisiones estratégicas informadas (Day, 2017). Además, la dinámica competitiva puede inspirar la innovación y la mejora continua de productos y servicios, lo que en última instancia beneficia a los clientes y fortalece la industria en su conjunto (Hunt, 2016).

**Toma de Decisiones Estratégicas.** Comprender cómo las empresas compiten en un mercado es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que permitan a una organización destacarse y tener éxito (Eisenhardt, 2019).

**Identificación de Oportunidades y Amenazas.** El análisis de la dinámica competitiva ayuda a identificar oportunidades para el crecimiento y las amenazas que pueden afectar el rendimiento de la empresa (Andrews, 2018).

**Evaluación de la Ventaja Competitiva.** Ayuda a las empresas a evaluar su posición relativa en el mercado y a determinar cómo pueden diferenciarse de sus competidores (Barney, 2018).

**Adaptación a Cambios en el Mercado.** Las dinámicas competitivas pueden cambiar con el tiempo debido a factores como la tecnología, la regulación o el comportamiento del consumidor. Las empresas deben ser capaces de adaptarse (Johnson et al, 2017).

### ***Elementos Clave de la Dinámica Competitiva***

Los elementos clave de la dinámica competitiva en el entorno empresarial comprenden factores esenciales que influyen en la interacción entre las empresas y determinan su éxito en el mercado (Brandenburger & Nalebuff, 2016). Estos elementos incluyen la rivalidad entre competidores, las barreras de entrada, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos (Prahalad & Hamel, 2016). La rivalidad entre competidores afecta directamente a la intensidad de la competencia en el mercado, mientras que las barreras de entrada determinan cuán fácil es para nuevas empresas ingresar y competir (Grant, 2020).

El poder de negociación de los proveedores y compradores se relaciona con la capacidad de influir en los términos y condiciones de compra (Kim & Mauborgne, 2017). Por último, la amenaza de productos o servicios sustitutos puede afectar la demanda de una empresa (Christensen, 2016). Comprender y gestionar estos elementos es fundamental para el éxito en la dinámica competitiva. Esto implica la formulación de estrategias sólidas y la adaptación a un mercado en constante evolución (D'Aveni, 2018).

### ***Estrategias competitivas como el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.***

Las estrategias competitivas son fundamentales para que las empresas puedan competir en el mercado y lograr una ventaja sobre sus rivales (Treacy & Wiersema, 2018). Tres estrategias competitivas ampliamente reconocidas son el (a) liderazgo en costos, (b) la diferenciación y (c) el enfoque (Porter, 2018). Cada una de estas estrategias se enfoca en diferentes aspectos del negocio y busca satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado (Hill & Jones, 2017). A continuación, se exploran estas estrategias:

**Liderazgo en Costos.** La estrategia de liderazgo en costos se basa en la idea de que una empresa puede ganar ventaja competitiva al producir bienes o servicios a un costo más bajo que sus competidores (Shank, 2019). Esta estrategia implica optimizar las operaciones, la cadena de suministro y la eficiencia en la producción para reducir los costos (Horngren et al, 2016). Al ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia, una empresa puede atraer a un amplio segmento de mercado que busca precios económicos (Cooper & Kaplan, 2018). Empresas como Walmart y Amazon han implementado con éxito estrategias de liderazgo en costos en el comercio minorista y en línea.

**Diferenciación.** La estrategia de diferenciación se centra en crear productos o servicios únicos y valiosos que se perciban como distintivos por parte de los clientes (Trout & Rivkin, 2018). Esto implica invertir en investigación y desarrollo, diseño, calidad o marca para destacar en aspectos específicos del producto o servicio (Aaker, 2016). Diferenciarse de la

competencia puede permitir a una empresa cobrar precios más altos y atraer a clientes dispuestos a pagar por el valor añadido (Moon, 2017). Apple es un ejemplo de una empresa que ha tenido éxito con una estrategia de diferenciación a través del diseño y la innovación de productos.

**Enfoque (Segmentación).** La estrategia de enfoque se basa en la idea de concentrarse en un segmento de mercado específico, a menudo un nicho, y atender sus necesidades de manera particular (Wedel & Kamakura, 2018). La empresa adapta sus productos, marketing y operaciones para satisfacer las demandas y preferencias de un grupo de consumidores más pequeño, pero más específico (Kotler & Keller, 2016). Al servir a un segmento de mercado con necesidades únicas, una empresa puede construir una clientela leal y satisfacer sus expectativas de manera más efectiva (Oliver, 2016). In-N-Out Burger, una cadena de comida rápida en California, se enfoca en la calidad y la simplicidad para atraer a un público específico.

Las estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque son enfoques clave que las empresas utilizan para competir en el mercado (Treacy & Wiersema, 2018). Cada estrategia tiene sus propios objetivos y enfoques, y la elección de la estrategia adecuada depende de factores como la industria, el mercado objetivo y los recursos disponibles (Johnson et al, 2017). Estas estrategias son esenciales para la planificación estratégica y el éxito empresarial en un entorno competitivo (Porter, 2018).

### ***Factores de localización y su influencia en la competitividad y rentabilidad***

Los factores de localización juegan un papel esencial en la estrategia empresarial y pueden tener un impacto significativo (Dunning & Lundan,

2016). Estos factores influyen en la competitividad y rentabilidad de una empresa (Meyer & Sinani, 2019). La elección de la ubicación adecuada para operaciones, sucursales o instalaciones de producción puede influir en la eficiencia, los costos, el acceso a mercados y otros aspectos clave del negocio (Ansoff & McDonnell, 2018). A continuación, se analiza cómo estos factores influyen en la competitividad y rentabilidad:

**Acceso al Mercado.** La proximidad a los mercados y a los clientes es crucial en muchas industrias. Estar cerca de los mercados meta puede reducir costos de transporte y tiempos de entrega, lo que puede aumentar la competitividad (Kumar & Steenkamp, 2016). Las tiendas minoristas a menudo buscan ubicaciones en áreas con una alta densidad de población para maximizar el acceso a clientes.

**Costos Laborales.** Los costos laborales varían significativamente de una región a otra. Encontrar una ubicación con costos laborales competitivos puede mejorar la rentabilidad de una empresa (Kaufma, 2017). Las empresas de fabricación pueden optar por ubicarse en regiones con salarios más bajos para reducir costos de producción.

**Infraestructura y Logística.** La calidad de la infraestructura, incluidas carreteras, puertos, aeropuertos y servicios de transporte, puede afectar la eficiencia de la cadena de suministro y la distribución (Frischmann, 2016). Un puerto de aguas profundas puede ser esencial para las empresas de importación y exportación.

**Impuestos y Regulación.** Las diferencias en las políticas fiscales y regulaciones pueden influir en la competitividad y la carga fiscal de una

empresa (De Mooij, 2018). Algunos estados o países ofrecen incentivos fiscales para atraer empresas.

**Acceso a Recursos.** La proximidad a recursos naturales, como materias primas o fuentes de energía, puede ser crítica para ciertas industrias (Pica-Ciamarra & Tasciotti, 2017). Una fábrica de acero necesita estar cerca de minas de mineral de hierro y fuentes de energía para ser competitiva.

**Red de Proveedores y Colaboradores.** Estar cerca de otros proveedores, fabricantes o socios comerciales puede facilitar la colaboración y reducir costos de envío y logística (Smyth & Boyd, 2019). Un fabricante de automóviles puede buscar ubicarse cerca de proveedores clave.

**Mercado Laboral y Talento.** La disponibilidad de una fuerza laboral calificada y talentosa puede influir en la competitividad y la innovación de una empresa (Vaiman et al, 2016). Las empresas tecnológicas tienden a ubicarse en áreas con universidades e instituciones de investigación para acceder al talento.

**Clima de Negocios.** Factores como la estabilidad política, la seguridad y la percepción de un entorno empresarial favorable pueden afectar la competitividad (Worthington & Britton, 2016). Las zonas de libre comercio pueden atraer inversiones extranjeras.

La elección de una ubicación empresarial estratégica que considere estos factores puede tener un impacto significativo en la competitividad y rentabilidad de una empresa (Schilirò, 2017). Cada industria y negocio tendrá requisitos y consideraciones específicos para la elección de la ubicación adecuada (Perrons, 2016). La planificación cuidadosa y el análisis de estos factores son esenciales para tomar decisiones informadas (Holmes T. , 2019)

## **Análisis Competitivo en la Industria de Comida Rápida en Ecuador**

La industria de comida rápida es una parte fundamental del paisaje gastronómico en todo el mundo, y Ecuador no es la excepción. Con un crecimiento constante en la demanda de alimentos convenientes y deliciosos, las cadenas de comida rápida como McDonald's han desempeñado un papel significativo en la satisfacción de estas necesidades alimentarias (Schlosser, 2021). Sin embargo, la competitividad en este sector es feroz, ya que las empresas luchan por ganar la preferencia de los consumidores en un mercado diverso y en constante evolución (Chandler, 2019).

Este análisis competitivo tiene como objetivo explorar en profundidad el entorno empresarial de la industria de comida rápida en Ecuador, con un enfoque particular en McDonald's, una de las cadenas más emblemáticas y reconocidas a nivel global. A través de este marco teórico, se analizan las dinámicas que influyen en la competitividad de McDonald's en el contexto ecuatoriano y cómo esta empresa se posiciona en relación con sus competidores locales e internacionales (Ritzer, 2016).

Este análisis considerará factores clave, como el comportamiento del consumidor en Ecuador, las estrategias competitivas utilizadas en la industria de comida rápida, la adaptación de estrategias globales a mercados locales y otros factores críticos que impactan la posición y el éxito de McDonald's en el país. Al comprender en detalle estas dinámicas, se podrán identificar oportunidades y desafíos que enfrenta McDonald's y otras empresas en este mercado en constante cambio (Smith, 2018).

Además, este análisis no solo se centrará en la competitividad y estrategias de las empresas en la industria de comida rápida en Ecuador, sino

que también explorará cómo estas estrategias influyen en el mercado de bienes raíces en el país, considerando la expansión y ubicación de los restaurantes de comida rápida (Ritzer, 2016).

Este marco teórico proporcionará una base sólida para el análisis competitivo en la industria de comida rápida en Ecuador, destacando la posición y estrategias de McDonald's, y cómo esta cadena se adapta a un mercado en constante evolución y competencia.

## **Análisis PESTLE**

### ***Factores Políticos***

Las actividades gubernamentales son evaluadas mediante el enfoque PESTEL, el cual abarca las regulaciones que influyen en el entorno macroeconómico ecuatoriano para las inversiones de McDonald's. La intervención estatal se analiza a través del marco PESTLE, determinando así la dirección y el desarrollo de la industria de servicios alimentarios.

**Expansión en el Comercio Internacional.** Existe una oportunidad significativa para McDonald's Corporation en el ámbito del comercio internacional. Al aprovechar un mercado global expandido, la empresa puede fortalecer sus redes de suministro a nivel mundial, mejorando así su presencia global. Estados Unidos y Ecuador llevaron a cabo la cuarta reunión del Consejo de Comercio e Inversión (TIC) Estados Unidos-Ecuador. Durante esta reunión, así como en las sesiones de los grupos de trabajo que involucraron a representantes de la Oficina Comercial de EE.UU. y el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, se resaltó la significativa importancia de la relación bilateral entre ambos países. Se subrayó el compromiso continuo en cuestiones bilaterales y de

colaboración, y se renovó el enfoque en la promoción de una política comercial bilateral resiliente que respalde a los trabajadores, proteja nuestro entorno compartido y fomente un crecimiento equitativo (Embajada y Consulado de EE.UU. en Ecuador, 2022).

**Regulaciones sobre Alimentación y Salud.** Las regulaciones gubernamentales relacionadas con la alimentación y la salud son consideradas tanto una amenaza como una oportunidad para la industria restaurantera. Estas normativas pueden restringir ciertos productos, representando una amenaza para aquellos negocios que no se adapten. No obstante, también ofrecen la oportunidad de innovar y ofrecer opciones de alimentos más saludables y nutritivos en respuesta a la creciente demanda del mercado por opciones más saludables (Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, 2012).

**Actualizaciones en Políticas de Salud Pública.** Los gobiernos continúan actualizando sus políticas de salud pública, lo que puede ser tanto una oportunidad como una amenaza para el negocio. Estas políticas pueden estimular la creación de menús más nutritivos y, al mismo tiempo, pueden imponer desafíos a las empresas que no se adapten rápidamente (Ministerio de Salud Pública, 2022).

Por lo que, el análisis PESTEL resalta cómo la intervención gubernamental puede influir en la trayectoria de la industria de servicios de alimentos. McDonald's tiene la oportunidad de expandirse a través del comercio internacional, adaptarse a las regulaciones alimentarias y de salud, y proporcionar a los clientes opciones culinarias nutritivas en un entorno regulado en constante evolución.

## **Factores Económicos**

Este aspecto se centra en la influencia de las condiciones económicas, incorporando también las tendencias en el macroentorno específico de McDonald's. Los cambios económicos tienen un impacto directo en el rendimiento del negocio de servicios alimentarios de la empresa (Alanzi, 2018).

**Estabilidad de Crecimiento en Países Desarrollados.** Se observa un crecimiento constante en países desarrollados, lo que establece una base sólida para el negocio. Esta estabilidad proporciona una plataforma segura para las operaciones de McDonald's en estos mercados.

**Crecimiento Económico de Ecuador.** La expansión acelerada en países en desarrollo, como Ecuador, representa una oportunidad significativa para McDonald's. Durante el primer trimestre de 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) experimentó un crecimiento interanual del 0,7% en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento se vio impulsado por varios factores, incluyendo un aumento del 1,6% en el Consumo de los Hogares, un incremento del 0,5% en el Gasto de Gobierno y un aumento del 0,4% en las Exportaciones. Sin embargo, se registraron contracciones en la Formación Bruta de Capital Fijo, que disminuyó en un 5,2%, y en las Importaciones, que cayeron un 1,3% (BCE, 2023).

En términos interanuales, el consumo de los hogares experimentó un impulso notable debido a un aumento en el número de operaciones de crédito de consumo, el incremento de remesas y la recuperación del empleo adecuado. Además, las exportaciones aumentaron gracias a un mayor volumen de ventas de productos como camarón, banano, café, cacao y flores.

Al analizar el desempeño por sectores, se observa que 12 de los 18 sectores reportaron un crecimiento positivo. Los sectores que experimentaron un mayor crecimiento interanual incluyen Refinación de petróleo con un 16,6%, Acuicultura y Pesca de Camarón con un 6,4%, Correo y Comunicaciones con un 6,2%, Alojamiento y Servicios de Comida con un 3,7% y Agricultura con un 2,7% (BCE, 2023).

No obstante, en términos trimestrales, la economía ecuatoriana registró una disminución del 3,4% durante el primer trimestre de 2023 en comparación con el cuarto trimestre de 2022. Esta reducción se atribuye a la disminución del Gasto de Gobierno en un 7,3%, las Exportaciones en un 5,1%, la Formación Bruta de Capital Fijo en un 4,6% y el Consumo de los Hogares en un 2,0% (BCE, 2023).

Este análisis refleja la dinámica económica compleja y las fluctuaciones que pueden ocurrir en Ecuador en un corto período de tiempo. La recuperación del consumo y las exportaciones interanuales son indicadores positivos, pero la disminución trimestral señala la importancia de seguir monitoreando y adaptando políticas económicas para promover un crecimiento sostenible (BCE, 2023).

### ***Factores Sociales***

El aspecto social se enfoca en las condiciones sociales que sustentan las operaciones de McDonald's. Las tendencias sociales ejercen influencia sobre los comportamientos de los consumidores y tienen un impacto directo en el entorno macroeconómico de la empresa, así como en sus ingresos. A

continuación, se detallan los factores sociales relevantes para el análisis de McDonald's:

**Incremento en los Ingresos Disponibles.** El aumento de los ingresos disponibles abre oportunidades significativas para el crecimiento de McDonald's. Esto se traduce en una mayor capacidad de los consumidores para adquirir comida rápida y conveniente, lo que beneficia directamente a la empresa. Durante el primer trimestre de 2023, la tasa de participación bruta alcanzó el 46,6%, mientras que la tasa de participación global se situó en el 65,5%. En ese mismo período, la tasa de desempleo se registró en un 3,8%. La tasa de empleo adecuado se situó en el 34,9%, y la tasa de subempleo alcanzó el 20,0% (INEC, 2023).

**Creciente Diversidad Cultural.** El aumento en la diversidad cultural representa tanto una oportunidad como una amenaza para la industria de servicios de alimentos, incluyendo a McDonald's (UNESCO, 2023). Por un lado, esta diversidad cultural crea oportunidades para la introducción de nuevos productos y adaptaciones en el menú para satisfacer las preferencias de una clientela diversa. Por otro lado, también presenta desafíos en términos de mantener la autenticidad y satisfacer las expectativas de diversos grupos culturales. La heterogeneidad que caracteriza a América Latina y por ende Ecuador, la hace rica en lenguas y culturas (Aravena & Martínez, 2023).

**Demanda de Alimentos Saludables.** La creciente demanda de alimentos saludables representa una oportunidad y un desafío para McDonald's y la industria en general. Tras la pandemia del COVID-19, los consumidores buscan opciones de alimentos listos para servir que sean bajas en calorías y ricas en proteínas. Adaptarse a esta demanda no solo es una

oportunidad para satisfacer las necesidades del mercado, sino también un desafío para equilibrar la oferta tradicional de McDonald's con opciones más saludables y nutritivas (Coba, 2022).

Este análisis subraya cómo los factores sociales, incluyendo el aumento de ingresos, la diversidad cultural y la demanda de alimentos saludables, no solo configuran las tendencias de consumo, sino que también ofrecen oportunidades estratégicas y desafíos que McDonald's debe abordar en su continuo desarrollo y expansión.

### ***Factores Tecnológicos***

Este aspecto se centra en el impacto de la tecnología en las operaciones del negocio. Según el análisis, la tecnología se posiciona como uno de los pilares fundamentales para el éxito continuo de la empresa. Ecuador cuenta con una población de aproximadamente 18 millones de habitantes, de los cuales un 77% son usuarios de Internet. Además, el país alberga 15.91 millones de dispositivos móviles. Notablemente, un 81% de la población se considera usuaria activa en redes sociales, lo que significa que la cantidad de perfiles en redes sociales supera la cifra de usuarios que se conectan diariamente a Internet (INEC, 2021).

**Automatización Avanzada.** Existe la posibilidad de aumentar significativamente la automatización en la empresa, representando una oportunidad para elevar la productividad a niveles óptimos. Implementar sistemas automatizados puede mejorar la eficiencia operativa y permitir un manejo más efectivo de las operaciones internas.

**Utilización de Dispositivos Móviles para Impulsar las Ventas.** El uso estratégico de dispositivos móviles se presenta como una oportunidad

clave para aumentar las ventas. Aprovechar aplicaciones móviles puede ampliar el alcance de la empresa, llegando a más consumidores y ofreciendo una experiencia de compra conveniente y personalizada (Lozano-Torres & Toro-Espinoza, 2021).

**Mejora de la Presencia Online de la Marca.** La empresa tiene la oportunidad de fortalecer sus plataformas en línea y mejorar su presencia en la web. Esto incluye la optimización de sistemas de pedidos en línea para hacerlos más eficientes y amigables para el cliente. Además, se puede trabajar en el desarrollo de aplicaciones y plataformas en línea que mejoren la experiencia del usuario y fomenten la lealtad del cliente (Sánchez & Beato, 2023).

La tecnología no solo representa una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa, sino también para llegar a más clientes a través de dispositivos móviles y mejorar la experiencia en línea de los clientes, aspectos cruciales para el crecimiento continuo y el éxito de la empresa.

### ***Factores Ecológicos***

Este aspecto se enfoca en cómo el entorno ambiental impacta el crecimiento del negocio, especialmente en el sector de alimentos y bebidas (Euromonitor International, 2022). A continuación, se detallan los factores clave a considerar:

**Cambio Climático.** El cambio climático representa una preocupación significativa en el mercado de alimentos y bebidas. Las variaciones climáticas pueden afectar la disponibilidad y calidad de los ingredientes, lo que a su vez impacta en la cadena de suministro de McDonald's.

**Plásticos y Envases de un Solo Uso.** El uso generalizado de plásticos desechables es una cuestión crítica para la industria. Los envases de un solo uso contribuyen a la contaminación ambiental y representan un desafío para la sostenibilidad. McDonald's debe adoptar soluciones eco-amigables para reducir el uso de plásticos y fomentar prácticas más sostenibles.

**Regulaciones Ambientales Globales y Locales.** Las regulaciones ambientales, tanto a nivel global como local, imponen estándares que las empresas deben cumplir. McDonald's debe seguir estas normativas y considerar los criterios ambientales en todas las naciones donde opera, ajustando sus prácticas según las leyes y regulaciones específicas de cada región.

Para mitigar su impacto ambiental, McDonald's puede optar por estrategias como la adopción de maquinaria energéticamente eficiente y la transición hacia fuentes de energía renovable. Además, reducir el uso de plásticos de un solo uso y adoptar alternativas sostenibles en el envasado son pasos esenciales. Cumplir con las regulaciones ambientales y adaptarse a las condiciones específicas de cada país son fundamentales para asegurar un crecimiento sostenible y responsable del negocio.

### ***Factores Legales***

Las leyes y regulaciones gubernamentales pueden tener un impacto significativo en las operaciones de una empresa. Es imperativo que la empresa cumpla con las normativas del país en el que opera para evitar la prohibición de sus actividades comerciales.

**Normativas de Higiene y Seguridad Alimentaria.** McDonald's debe cumplir rigurosamente con las normas de higiene y seguridad alimentaria

establecidas por los países en los que opera. Estas leyes regulan aspectos que van desde la procedencia de los ingredientes hasta los procesos de cocción, manipulación y almacenamiento de los alimentos, asegurando que los productos sean seguros para el consumo público (Reglamento de Alimentos, 2001).

**Normativas Financieras y Tributarias.** Además, la empresa debe adherirse estrictamente a las leyes fiscales y financieras específicas de cada país donde tiene presencia. Esto implica cumplir con las regulaciones tributarias y financieras locales, garantizando así la transparencia y la legalidad en sus operaciones comerciales. El respeto y la observancia cuidadosa de estas normativas son esenciales para mantener la integridad del negocio de McDonald's en todos los mercados donde opera, asegurando al mismo tiempo la confianza tanto de los consumidores como de las autoridades locales (Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, 2021).

### **Análisis PORTER**

En este análisis de las Cinco Fuerzas, McDonald's se ve afectado por factores externos que varían en intensidad según los distintos mercados globales. Para hacer frente a estos desafíos, la empresa debe implementar estrategias que minimicen los impactos negativos de estos factores externos.

Rivalidad Competitiva o Competencia

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Poder de Negociación de los Proveedores

Amenaza de Sustitutos o Sustitución

Amenaza de Nuevos Entrantes o Nueva Entrada

Los resultados de este análisis señalan que McDonald's Corporation debe concentrarse en cuestiones estratégicas relacionadas con la competencia, los consumidores y los sustitutos, todos los cuales ejercen una fuerte influencia sobre la empresa y su entorno externo. Aunque las fuerzas restantes (el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos competidores) también son relevantes, tienen un impacto menor.

### ***Rivalidad competitiva o competencia con McDonald's***

McDonald's se encuentra inmerso en una competencia feroz debido a la saturación del mercado de restaurantes de comida rápida. Este componente del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter examina cómo las empresas competidoras influyen en el entorno del sector. En el caso de McDonald's, la intensidad de la rivalidad competitiva se basa en varios factores externos:

***Amplia presencia de empresas competidoras:*** La presencia de un gran número de empresas, desde cadenas globales como McDonald's hasta restaurantes locales de comida rápida, refuerza la intensidad de la competencia en el sector. Esta diversidad de competidores aumenta la presión competitiva que enfrenta McDonald's.

En Ecuador, McDonald's enfrenta competencia directa de varias cadenas de comida rápida y restaurantes internacionales. Entre los competidores destacados se encuentran KFC, que opera bajo la franquicia de KFCEcuador y es parte de Corporación Favorita C.A.; Pizza Hut, operada por Grupo El Rosado; Burger King, que opera bajo la franquicia de Tropi Burger S.A.; Domino's Pizza y Papa John's, dos cadenas de pizzerías con presencia en el mercado de entrega a domicilio de pizzas. Cada una de estas cadenas

compite ofreciendo una amplia gama de opciones de comida rápida, desde hamburguesas y pollo frito hasta pizzas y sándwiches, y pueden ser operadas por diferentes franquiciadores locales, reflejando la diversidad en el mercado de comida rápida ecuatoriano (Cortina et al., 2018).

**Agresividad de las empresas:** La mayoría de las empresas medianas y grandes adoptan estrategias de marketing agresivas para promocionar sus productos. Esta agresividad en la comercialización intensifica la competencia, colocando a McDonald's en un entorno altamente disputado.

**Bajos costos de cambio para los consumidores:** Los bajos costos asociados con cambiar de un restaurante a otro, como Wendy's o Burger King, hacen que los consumidores puedan trasladarse fácilmente entre diferentes opciones. Esta facilidad de cambio incrementa aún más la intensidad de la rivalidad competitiva, ya que los clientes pueden optar por otras marcas sin incurrir en grandes costos.

Por ende, este análisis de las Cinco Fuerzas de McDonald's subraya que la competencia representa una de las fuerzas externas más cruciales en la gestión estratégica del negocio. La empresa debe ser proactiva y ágil en su enfoque estratégico para mantenerse competitiva en un mercado saturado y dinámico de comida rápida (Cortina et al., 2018).

#### ***Poder de negociación de los clientes/compradores de McDonald's***

El poder de negociación de los clientes o compradores de McDonald's es notablemente fuerte, y la empresa debe abordar cuidadosamente su influencia en el rendimiento del negocio. Este aspecto del análisis de las Cinco Fuerzas se centra en la influencia y las demandas de los consumidores, así como en cómo sus elecciones pueden impactar en las empresas. En el

contexto de McDonald's, varios factores externos contribuyen al poder de negociación significativo de los compradores (Cortina et al., 2018):

**Bajos Costos de Cambio:** La facilidad con la que los clientes pueden cambiar de un restaurante a otro (debido a bajos costos de cambio) les permite imponer sus demandas con relativa facilidad. En el análisis de las Cinco Fuerzas, este factor externo refuerza el poder de negociación de los clientes, ya que tienen la flexibilidad para elegir entre diversas opciones.

**Gran Número de Proveedores:** La abundancia de proveedores disponibles fortalece aún más el poder de negociación de los compradores, ya que tienen acceso a una variedad de productos y servicios.

**Alta Disponibilidad de Sustitutos:** La presencia de numerosos sustitutos, como quioscos de comida, panaderías artesanales y opciones de comida para llevar o preparar en casa, aumenta la capacidad de los clientes para elegir alternativas a McDonald's. Este factor externo incrementa el poder de negociación de los clientes en el mercado de comida rápida.

#### ***Poder de negociación de los proveedores de McDonald's***

Los proveedores tienen influencia sobre la capacidad de producción de la empresa debido a la disponibilidad de materias primas. Este aspecto del análisis evalúa cómo los proveedores afectan a las empresas y al entorno de la industria de restaurantes de comida rápida. En el caso de McDonald's, el poder de negociación de los proveedores se fundamenta en los siguientes factores externos (Cortina et al., 2018):

**Amplia Variedad de Proveedores:** La abundancia de proveedores debilita el impacto individual de cada proveedor en McDonald's Corporation.

Esta situación se debe, en parte, a la falta de alianzas regionales y globales sólidas entre los proveedores.

**Escasa Integración Vertical de los Proveedores:** La mayoría de los proveedores de McDonald's no están integrados verticalmente, lo que significa que no tienen control sobre la red de distribución que lleva sus productos a empresas como McDonald's. En el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, esta falta de integración vertical debilita el poder de negociación de los proveedores.

**Abundancia de Materias Primas:** La relativa abundancia de materiales como la harina y la carne reduce la influencia individual de los proveedores en la empresa. La disponibilidad global de estos recursos disminuye la capacidad de los proveedores para ejercer presión sobre McDonald's.

En resumen, este análisis de las Cinco Fuerzas muestra que los factores externos se combinan para crear un poder de negociación por parte de los proveedores. Las estrategias de responsabilidad social corporativa de McDonald's y sus enfoques en la gestión de las partes interesadas ayudan a hacer frente a esta fuerza de los proveedores, fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado.

### **Amenaza de sustitutos**

Representa una preocupación significativa para McDonald's Corporation, según el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este aspecto del modelo evalúa los posibles impactos de los sustitutos en el crecimiento de la empresa. En el caso de McDonald's, varios factores externos contribuyen a que la amenaza de sustitución sea una fuerza poderosa (Cortina et al., 2018):

***Amplia Disponibilidad de Sustitutos:*** Existen numerosos sustitutos para los productos de McDonald's, incluyendo alimentos producidos por artesanos y panaderías locales. Además, los consumidores tienen la opción de preparar sus propias comidas en casa, lo que amplía aún más la gama de alternativas disponibles.

***Bajos Costos de Cambio:*** Cambiar de McDonald's a sustitutos implica costos mínimos o insignificantes para los clientes. Las desventajas asociadas, como precios ligeramente más altos en algunos casos o un tiempo adicional en la preparación, son generalmente menores.

***Buena Relación entre Rendimiento y Costo de los Sustitutos:*** Los sustitutos ofrecen una calidad y satisfacción del cliente competitivas en relación con su costo. Esta relación favorable entre rendimiento y precio aumenta la atractividad de los sustitutos para los consumidores.

En este contexto, los sustitutos se han convertido en una cuestión estratégica crucial para McDonald's Corporation. La empresa debe abordar esta amenaza mediante enfoques como mejorar la calidad de sus productos para mantener su atractivo frente a las alternativas, implementando esfuerzos para alentar a las personas a elegir restaurantes de comida rápida en lugar de recurrir a los sustitutos, una estrategia que se refleja en sus declaraciones de misión y visión corporativas.

### ***Amenaza de nuevos entrantes o nueva entrada***

Este aspecto evalúa cómo los nuevos actores pueden influir en la cuota de mercado y los resultados financieros de las empresas establecidas. En el caso de McDonald's, la amenaza moderada de nuevas entradas se fundamenta en diversos factores externos:

**Bajos Costos de Cambio:** La facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de McDonald's a nuevas empresas de comida rápida refuerza la amenaza de nuevos participantes en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Los bajos costos asociados con cambiar de marca aumentan la probabilidad de que los clientes prueben opciones alternativas.

**Costos de Capital Variables:** Los costos variables asociados con el establecimiento de nuevos restaurantes permiten que empresas emergentes ingresen a la industria global de la comida rápida. Los pequeños negocios de restauración, en particular, implican bajos costos de capital en comparación con las grandes corporaciones del mercado. Esta flexibilidad financiera aumenta la amenaza de nuevos entrantes en el sector.

**Alto Costo de Desarrollo de Marca:** Por otro lado, construir una marca fuerte en la industria es costoso y requiere inversiones significativas. Muchas pequeñas y medianas empresas carecen de los recursos necesarios para desarrollar una marca que pueda competir con la reconocida imagen de marca de McDonald's. Este factor limita la capacidad de los nuevos participantes para establecerse en el mercado a un nivel comparable al de McDonald's.

En resumen, la amenaza de nuevos participantes es una consideración estratégica considerable para McDonald's, no es la más crítica. Aunque los bajos costos de cambio y los requisitos de capital variables aumentan la posibilidad de nuevas entradas en la industria, el alto costo asociado con el desarrollo de una marca fuerte actúa como una barrera significativa para la mayoría de las empresas emergentes.

## Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se encuentra entre las diez marcas más valiosas.</li><li>- Sabor Inigualable, las papas fritas son ampliamente reconocidas.</li><li>- Innovaciones Tecnológicas.</li><li>- Líder indiscutible en comida rápida.</li><li>- Control de calidad y seguridad alimentaria mejorados.</li><li>- Ofertas saludables y personalizadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modelo de Franquicias y sus desafíos, la marca se expone a problemas financieros, gestión deficiente e insatisfacción de los clientes.</li><li>- Se enfrenta con frecuencia a problemas derivados de interrupciones en su cadena de suministros.</li><li>- Declive en el Menú de Desayuno.</li><li>- Insatisfacción laboral y reputación empresarial.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comidas económicas, propuesto hacia sus consumidores conscientes del valor.</li><li>- Introducir productos nuevos e innovadores en el menú.</li><li>- Potencial para seguir expandiéndose en diferentes mercados.</li><li>- Iniciativas de pedidos y entregas móviles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inversiones arriesgadas en iniciativas tecnológicas, aunque se tiene una perspectiva positiva, sigue siendo arriesgada.</li><li>- Competencia feroz de KFC, Burger King, entre otros.</li><li>- Amenazas culturales, perjudicando la imagen de la marca.</li><li>- Nuevas tendencias de comidas rápidas.</li></ul>

## Marco Legal

El marco legal en el contexto del análisis competitivo en la industria de comida rápida en Ecuador se refiere a las leyes, regulaciones y normativas que rigen las operaciones de las empresas en este sector y establecen las reglas del juego para la competencia. En Ecuador, como en la mayoría de los

países, existen una serie de aspectos legales que las empresas de comida rápida, incluyendo McDonald's, deben tener en cuenta. A continuación, se explican algunos de los componentes clave del marco legal en esta industria:

**Regulación Sanitaria:** Las empresas de comida rápida están sujetas a regulaciones sanitarias que garantizan la seguridad de los alimentos que se sirven. Estas regulaciones abordan aspectos como la higiene en la manipulación de alimentos, el control de la calidad y la seguridad alimentaria. Las empresas deben cumplir con las normativas relacionadas con la preparación, almacenamiento y distribución de alimentos para garantizar la salud de los consumidores.

**Normativas Laborales:** Las leyes laborales regulan las relaciones entre empleadores y empleados. Esto incluye aspectos como los salarios, las horas de trabajo, las condiciones laborales y los derechos de los trabajadores. Las empresas de comida rápida deben cumplir con las normativas laborales para garantizar un entorno de trabajo justo y seguro.

**Impuestos:** Las empresas están sujetas a obligaciones fiscales, que incluyen el pago de impuestos sobre las ganancias, impuestos al valor agregado (IVA) y otros gravámenes. El marco legal establece las tasas impositivas y las obligaciones de presentación de informes que las empresas deben cumplir.

**Regulación Comercial:** En Ecuador, existen regulaciones comerciales que afectan la publicidad y promoción de productos y servicios, incluyendo la comida rápida. Las empresas deben cumplir con las normativas que rigen la publicidad, la información al consumidor y las prácticas comerciales justas.

**Propiedad Intelectual:** Las empresas deben respetar los derechos de propiedad intelectual, como marcas registradas y derechos de autor, al utilizar logotipos, nombres de productos y materiales publicitarios. Esto evita conflictos legales y garantiza la protección de la propiedad intelectual.

**Permisos y Licencias:** Las empresas de comida rápida deben obtener los permisos y licencias necesarios para operar de manera legal. Esto puede incluir permisos de operación, licencias de alimentos y bebidas, y otros requisitos específicos del negocio.

**Responsabilidad del Consumidor:** Las empresas deben cumplir con las leyes que protegen los derechos de los consumidores, como proporcionar información clara sobre los productos, políticas de devolución y resolución de disputas.

**Normativas Ambientales:** Las empresas también pueden estar sujetas a regulaciones ambientales relacionadas con la gestión de residuos, el uso de recursos naturales y la sostenibilidad.

El cumplimiento de este marco legal es esencial para el funcionamiento exitoso y sostenible de las empresas de comida rápida en Ecuador, incluyendo McDonald's. Las violaciones a las regulaciones pueden resultar en sanciones legales y daños a la reputación de la empresa. Por lo tanto, las empresas deben estar al tanto de las leyes aplicables y trabajar en estrecha colaboración con abogados y profesionales legales para garantizar el cumplimiento normativo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **Diseño de la investigación**

Este estudio sobre las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces de Ecuador se basará en un diseño de investigación mixta concurrente. De acuerdo a Hernández - Sampieri & Mendoza - Torres (2018) la "ruta" mixta concurrente combina elementos cuantitativos y cualitativos de manera paralela para obtener una visión integral. En esta investigación la parte cuantitativa, implicará la revisión de balances financieros que reflejen de manera aproximada los montos de inversión y el resultado en la rentabilidad.

Es importante destacar que se trabajará con cifras relativas, tomando en cuenta la importancia del sigilo de datos sensibles. Adicionalmente, se abordará una investigación de naturaleza no experimental y de corte transversal a través de una encuesta al consumidor de comidas rápidas para conocer sobre sus gustos y preferencias respecto a la ubicación, infraestructura e instalaciones de los restaurantes de comidas rápidas. Esta investigación se realizará de manera anónima sin revelar el nombre de McDonald's para obtener respuestas sin sesgos.

Simultáneamente, el componente cualitativo consistirá en un análisis documental detallado, examinando documentos internos de la empresa, que permitan conceptualizar los factores contemplados en la inversión de los bienes raíces. Este enfoque permitirá una triangulación de datos, integrando la información cuantitativa y cualitativa para obtener una comprensión

holística de las estrategias de expansión de McDonald's en el contexto específico del mercado de bienes raíces en Ecuador.

### **Unidades de investigación**

Las unidades de investigación se refieren a los elementos o entidades específicas que forman parte de la población o muestra en un estudio de investigación (Gray, 2014). Estas unidades son los sujetos de estudio, los elementos que se observan, miden o analizan en el proceso de investigación. La elección de las unidades de investigación depende del objetivo y alcance del estudio. Pueden ser individuos, grupos, organizaciones, eventos, documentos u otros elementos que sean relevantes para la investigación en cuestión (Creswell, 2014).

Las unidades de estudio en este estudio sobre las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces de Ecuador se dividen en dos categorías. En la parte cuantitativa, las unidades de estudio comprenden los balances financieros de McDonald's, que reflejarán montos de inversión y resultados en rentabilidad, y los consumidores. En el componente cualitativo, las unidades de estudio son los documentos internos de la empresa, que serán sometidos a un análisis documental detallado para conceptualizar los factores contemplados en la inversión de bienes raíces.

### **Técnicas de investigación**

Según Creswell (2014) las técnicas de investigación engloban métodos específicos utilizados para recolectar y analizar datos en el contexto de una investigación. Entre las técnicas comunes se encuentran las encuestas, entrevistas, observación, experimentos, análisis documental, revisión de literatura, estudios de caso, análisis estadístico, *focus groups* y muestreo. Las

técnicas cuantitativas, como encuestas y análisis estadístico, se centran en datos numéricos y buscan generalizar resultados a una población más amplia, mientras que las cualitativas, como entrevistas y estudios de caso, buscan comprender en profundidad fenómenos sociales, explorando experiencias, percepciones y contextos (Hernández - Sampieri & Mendoza - Torres, 2018).

En el contexto de la investigación sobre las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces de Ecuador, se emplearán diversas técnicas de investigación para obtener una comprensión integral. En la parte cuantitativa, se realizará una revisión de balances financieros de McDonald's, focalizándose en datos numéricos que reflejen montos de inversión y resultados en rentabilidad. Simultáneamente, se llevará a cabo una investigación no experimental y de corte transversal mediante una encuesta al consumidor de comidas rápidas, buscando conocer las preferencias y opiniones de los clientes sobre ubicación, infraestructura e instalaciones de los restaurantes de comidas rápidas.

Estas técnicas cuantitativas se complementarán con un enfoque cualitativo a través de un análisis documental detallado de documentos internos de la empresa, permitiendo conceptualizar los factores contemplados en la inversión de bienes raíces. Este enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos, permitirá una triangulación de datos, proporcionando una visión integral de las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado específico de bienes raíces en Ecuador.

### **Técnicas de análisis de datos**

Para el análisis de los balances financieros de McDonald's, se utilizarán métodos estadísticos y financieros, como análisis de tendencias, ratios

financieras y comparaciones interanuales, con el objetivo de evaluar la efectividad de las estrategias de inversión (Gaytán, 2022). Además, en la investigación cuantitativa proveniente de la encuesta al consumidor, se llevará a cabo un análisis descriptivo y estadístico para identificar patrones y tendencias en las preferencias de los clientes (Hernández - Sampieri & Mendoza - Torres, 2018).

En el componente cualitativo, el análisis documental se centrará en técnicas de codificación y categorización (Creswell, 2014), para extraer temas clave de los documentos internos de la empresa. La combinación de estas técnicas permitirá una interpretación completa y contextualizada de los datos cuantitativos y cualitativos, facilitando la formulación de conclusiones fundamentadas sobre las estrategias de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces en Ecuador.

### **Estrategias de triangulación**

La estrategia de triangulación en investigación se refiere al uso de múltiples métodos, fuentes de datos, teorías o enfoques en un estudio con el propósito de obtener una comprensión más completa y robusta de un fenómeno o problema de investigación (Gray, 2014). La idea fundamental es que, al combinar diferentes perspectivas o abordajes, se pueden reducir sesgos, mejorar la validez y confiabilidad de los resultados, y ofrecer una imagen más completa y enriquecedora del fenómeno estudiado (Creswell, 2014).

La triangulación puede implicar la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos, la comparación de datos obtenidos de diferentes fuentes, la aplicación de teorías diversas, entre otros enfoques complementarios. Al

triangular la información, los investigadores pueden confirmar y validar los hallazgos a través de la convergencia de evidencia desde diferentes ángulos, lo que fortalece la calidad y credibilidad de la investigación (Hernández - Sampieri & Mendoza - Torres, 2018).

En el contexto de esta investigación, la estrategia de triangulación de datos será fundamental para obtener una comprensión holística y fidedigna de las estrategias de la empresa. Se implementará triangulación en diversos niveles:

**Triangulación de Métodos.** La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, como la revisión de balances financieros y la encuesta al consumidor, respectivamente, permitirá una evaluación más completa de las estrategias de expansión. La información cuantitativa se complementará con percepciones y preferencias cualitativas de los consumidores, proporcionando una visión equilibrada (Creswell, 2014).

**Triangulación de Fuentes de Datos.** Se utilizarán diversas fuentes de datos (Gray, 2014), como balances financieros, encuestas y análisis documental de documentos internos de la empresa. Al cruzar información proveniente de fuentes internas y externas, se obtendrá una imagen más completa de las estrategias de inversión y expansión de McDonald's.

**Triangulación Temporal.** La consideración de datos a lo largo del tiempo, ya sea en términos de análisis financiero a lo largo de varios años o la evolución de las preferencias de los consumidores, permitirá identificar tendencias y patrones a lo largo del tiempo, mejorando la comprensión de la efectividad de las estrategias en diferentes periodos (Creswell, 2014).

La triangulación de datos en esta investigación contribuirá a la validez y confiabilidad de los resultados, al proporcionar una convergencia de evidencia desde diversas perspectivas y fuentes.

## CAPITULO IV

### TRABAJO DE CAMPO

En la actualidad, el ámbito del comercio y los bienes raíces ha experimentado una sinergia única, donde la expansión y desarrollo de empresas influyentes como McDonald's desempeñan un papel importante. En el proceso de análisis de bienes raíces, esta reconocida cadena de comida rápida, realizar varios análisis para determinar la viabilidad de invertir en algún bien inmueble, ya sea bajo alquiler o adquisición. En este capítulo se presentan en detalle los análisis que se realizan para lograr este propósito.

#### **Selección de la institución**

Con presencia en más de 100 países y millones de clientes atendidos a diario, la marca se ha arraigado en la cultura popular como un símbolo icónico de la comida rápida accesible y estandarizada. Indudablemente, la historia del ascenso hacia la fama de McDonald's tiene tres figuras fundamentales en su trama: los hermanos Richard y Maurice (Dick y Mac) McDonald, y Ray A. Kroc. La concepción del concepto de "comida rápida" puede atribuirse a los primeros, quienes dieron forma a esta idea. Sin embargo, el verdadero impulso hacia la transformación en el imperio actual de McDonald's se atribuye al tercero, Ray A. Kroc (Díaz, 2021).

En sus inicios en 1940, McDonald's tenía una imagen bastante distinta a la que actualmente se conoce hoy en día. En aquel entonces, su primer restaurante en San Bernardino (California) era un "Bar-B-Q" que ofrecía 25 platos. El cambio de enfoque llegó con la Segunda Guerra Mundial, un evento que alteró la perspectiva de Dick y Mac McDonald. Tras la guerra, la mentalidad de los estadounidenses buscaba una "buena vida" caracterizada

por la velocidad para obtener lo que deseaban. Este cambio cultural inspiró a los hermanos a revolucionar su negocio y acelerar el servicio (Love, 2019).

Los pilares de su nuevo concepto, que se cristalizó en diciembre de 1948 con el primer McDonald's propiamente dicho, incluyeron la reducción del menú a solo nueve opciones rentables, la estandarización de procesos en la cocina mediante una línea de ensamblaje, y la introducción del "self-service". Estas innovadoras ideas permitieron reducir el tiempo de servicio de 30 minutos a tan solo 30 segundos, dando origen al concepto de "comida rápida" (Love, 2019).

Contraviniendo las normas del mercado, los hermanos McDonald se destacaron, capturando la atención y atrayendo inversores en Estados Unidos. Mientras Dick y Mac veían prosperar su negocio, Ray Kroc, representante de las batidoras "Prince Castle Multimixer", cruzó su camino con la marca en un momento crucial (Díaz, 2021).

Al observar la eficiencia de un pequeño local en San Bernardino que ordenó ocho máquinas en 1954, Kroc quedó impresionado por la rapidez y la concentración en pocos productos que mantenían la calidad en cada paso. Visualizando el éxito potencial, propuso a los hermanos McDonald expandir el concepto por todo Estados Unidos. Cuando ellos declinaron encargarse de esta tarea, Kroc asumió personalmente la dirección de la expansión (Love, 2019).

En 1955, Kroc abrió el primer McDonald's en Des Plaines, Illinois, y para 1965, el número de restaurantes ascendió a 700. Actualmente, la marca cuenta con más de 30,000 establecimientos en todo el mundo. Ray A. Kroc, con una filosofía centrada en la calidad, servicio, limpieza y un valor asequible,

transformó McDonald's en un restaurante familiar con estándares uniformes desde Alaska hasta Alabama. Fomentó una relación de colaboración con proveedores y franquiciados, considerándolos "socios". Su lema "En los negocios por ti mismo, pero no solo" resaltaba la importancia de trabajar juntos para el éxito común de McDonald's, los franquiciados y los proveedores (Love, 2019).

Más allá de su éxito en el negocio de la comida rápida, en realidad, McDonald's se revela como una de las principales titulares de bienes raíces a nivel mundial, al ostentar un patrimonio que supera los \$28,000 millones de dólares en terrenos y edificaciones. Además de ser propietaria de vastas extensiones, la compañía también arrienda de terrenos y edificaciones para aproximadamente 15,000 de sus establecimientos (Rodríguez, 2021).

### **Realización y procesamiento de los instrumentos**

Para el análisis de viabilidad de una posible inversión inmobiliaria, McDonald's realiza un análisis multivariable, proyectando escenarios y aplicando varios instrumentos para el efecto. El escenario inicial se evalúa en función de la opción de alquilar el bien o adquirirlo y a su vez, esta última alternativa se desglosa en dos opciones adicionales: adquirir el bien con o sin financiamiento. Las herramientas aplicadas en el análisis de inversiones son las siguientes:

PPM: *Project Portfolio Management* es la herramienta oficial de gestión de proyectos de la compañía, donde se almacena toda la información de los proyectos del Plan de desarrollo de la empresa.

PMO: *Pipeline Management Owner* es una Herramienta de Planeación para la gestión del mercado.

TAS: *Trade Area Survey* - Estudios de análisis de las áreas que permite entender los comportamientos de una muestra de consumidores.

GAP: es un área geográfica en la cual se determina una población en la cual existen o existirán locales

Respecto a la encuesta, con el fin de obtener los datos necesarios, se llevó a cabo una encuesta de investigación de consumidores en el restaurante McDonald's. Esta encuesta consistió en aproximadamente 800 entrevistas a clientes durante un período de cuatro días (normalmente de jueves a domingo). El propósito de esta encuesta fue el de recopilar información relacionada con los patrones de visita de los clientes, las influencias de tráfico relacionadas y la actividad generadora local.

Se utilizó un cuestionario de encuesta junto con un mapa del área circundante a la tienda para determinar, entre otras cosas, de dónde vienen los clientes, su ruta de viaje, su destino después de salir de McDonald's y dónde se consumirá la comida. Los resultados de estas encuestas proporcionaron una muestra representativa del área de comercio de la tienda.

### **Análisis e interpretación de resultados**

En este trabajo se presentan las dos opciones, tanto para alquiler como adquisición del inmueble. Se presentan dos casos de estudio, el primero es para una inversión de alquiler en la ciudad de Quito – Ecuador, denominado Proyecto Pablo del Solar. Para crear una muestra de datos más precisa y comparable, se utilizaron factores para cambiar el peso de varios puntos de datos. Todos los recuentos y porcentajes mostrados en este paquete utilizan estos valores ponderados. Los pesos se ajustan para las ventas diarias y las ventas en el mostrador / en el servicio de auto.

## Resultados cualitativos

### Resultados del análisis documental

Se presentan los resultados del análisis realizado al proyecto para el funcionamiento de una sucursal en el sector norte de la ciudad de Quito – Ecuador.

#### Figura 1

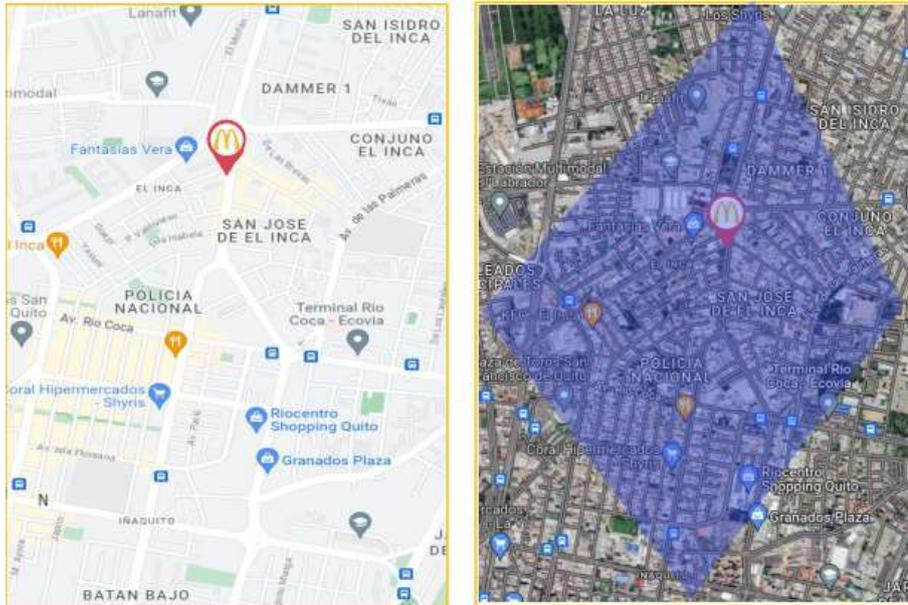
##### Entorno General Demografía Inmobiliaria – Nivel Socioeconómico



La Figura 1 muestra los valores de renta según el nivel socioeconómico del sector. El valor de renta en un sector de NSE más alto puede llegar a alrededor de \$ 5.695,00 mensuales, mientras que NSE más bajo la renta puede ser menor a \$ 429,00. En este caso se presenta un ejemplo de una inversión de NSE medio típico, que oscila entre \$ 1.700,00 y \$2.510,00. La Figura muestra además el valor por metro cuadrado, por cada sector de incidencia, destacando el sector los Shirys como el más costoso.

## Figura 2

### Entorno General Demografía Inmobiliaria – Nivel Socioeconómico



En el sector de incidencia presentado en la Figura 2 tiene una población aproximada de 96.092, con una densidad poblacional de 8.547/Km<sup>2</sup>, con un total de 31.194 unidades de viviendas. La Av. 6 de Diciembre es una de las arterias viales más importantes del distrito metropolitano de Quito, entrelazando áreas y barrios residenciales de suma importancia y gran magnitud poblacional.

Es una vía central para el tráfico y centro comercial financiero activo. Cuenta con tráfico vehicular público, privado y peatonal, dado la cercanía con bancos, supermercados, bares discotecas y áreas verdes como el parque la Carolina, el cual es visitado por alrededor de 2.4 millones de visitas. En conjunto, su conectividad, influencia comercial, y accesos a puntos clave la convierten en una vía emblemática de Quito, con una afluencia vehicular de 45.000 vehículos diarios.

**Figura 3**

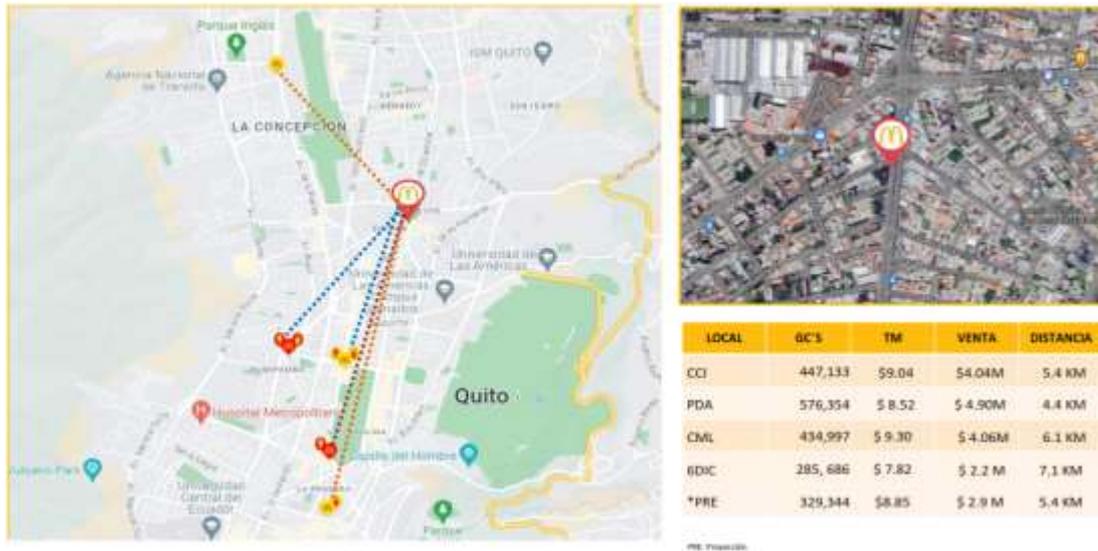
*Entorno Comercial*



La Figura 3 muestra el entorno comercial de la zona de incidencia. Se destaca la presencia de centros comerciales, bancos, supermercados, restaurantes, colegios y farmacias. Entre las marcas más reconocidas se encuentran KFC, Papa Jones, Chillis, Pizza Hut, Domino's Pizza, las cuales representan los principales competidores de McDonald's en el mercado de comidas rápidas.

## Figura 4

### McDonald's más cercanos



La planificación y expansión estratégica de McDonald's no se limita simplemente a la apertura de nuevos establecimientos, sino que implica un análisis exhaustivo de la incidencia y la ubicación de otras sucursales en la zona circundante. Este proceso es esencial para evitar la generación de competencia interna entre los restaurantes de la cadena, garantizando así una distribución equitativa y eficiente de los recursos y clientes potenciales.

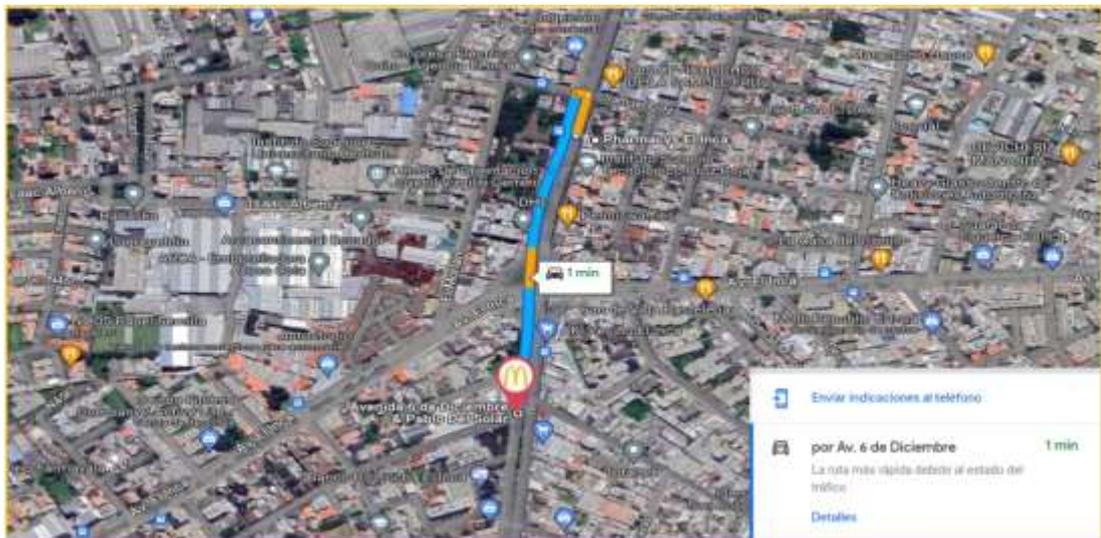
Uno de los criterios fundamentales que guía esta evaluación es la distancia entre los diferentes McDonald's. Se establece una política de mantener una separación mínima de al menos cinco kilómetros entre las sucursales. Esta distancia estratégica se fundamenta en la idea de evitar la canibalización de clientes y fomentar una distribución geográfica que optimice la cobertura del mercado.

La consideración de mantener una distancia estratégica no solo sirve para evitar la competencia directa, sino que también respalda la experiencia del cliente al garantizar una distribución equitativa de opciones de comida rápida en áreas geográficas específicas. Este enfoque cuidadoso y bien

pensado no solo beneficia a McDonald's como empresa, sino que también contribuye a la cohesión y la eficiencia del sistema en su conjunto. En última instancia, esta práctica demuestra la importancia de la planificación estratégica y el análisis detallado en el desarrollo y la expansión de la cadena.

## Figura 5

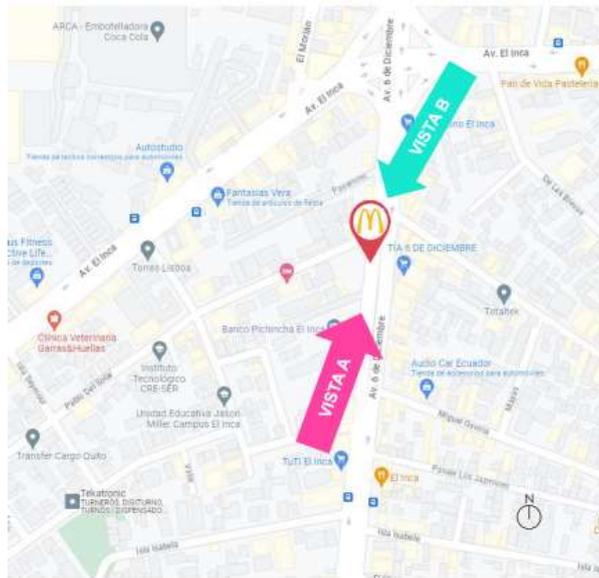
### *Análisis del retorno*



El propósito de analizar el retorno se centra en capturar al cliente indeciso. En el proceso de compra, muchos clientes demoran en tomar la decisión de comprar. En este caso, el retorno garantiza que pueda regresar en el menor tiempo posible. La Figura 5 demuestra que, en este caso de estudio, el retorno es de un minuto.

## Figura 6

### Análisis de visibilidad



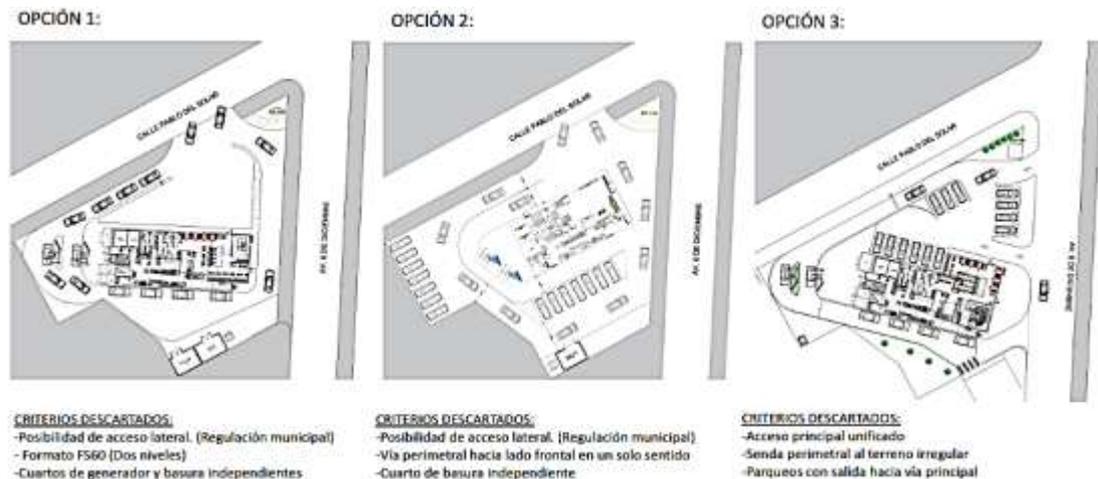
VISTA A: Distancia 80 metros  
VISTA B: Distancia 120 metros



El análisis de visibilidad procura determinar la distancia a la cual se observan los Arcos Dorados en ambas direcciones. En este caso de estudio la distancia de 80 metros y 120 metros respectivamente a cada lado.

## Figura 7

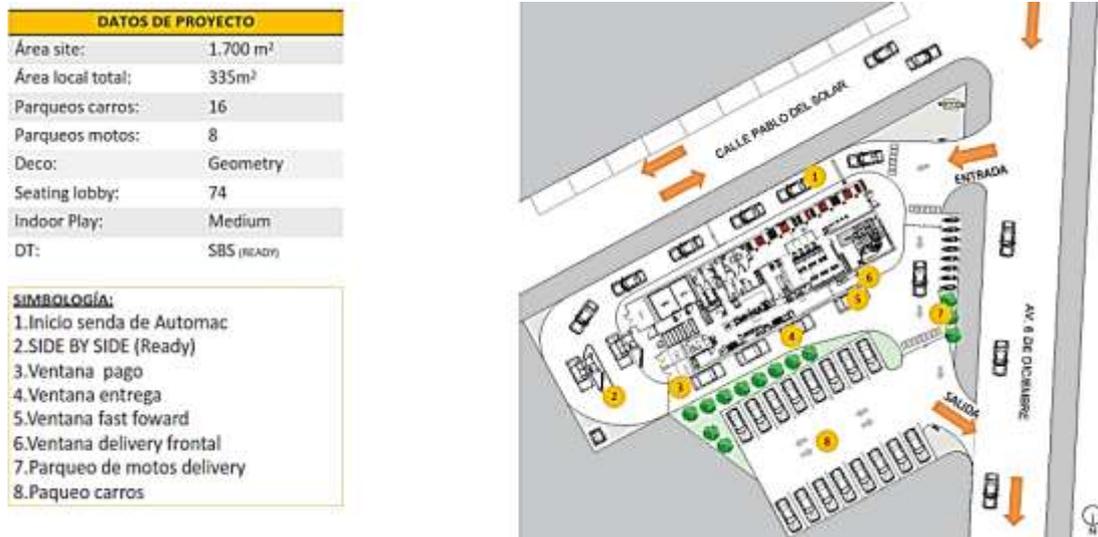
### Análisis de opciones de diseños previos



La Figura 7 presenta el análisis de diseño previo. Se analizan varios criterios y se elige la opción con mayor comodidad para el cliente.

## Figura 8

### *Implantación general*



Una vez realizado el análisis de opciones se diseña la infraestructura interna del local. Se observa en la Figura 8 la distribución de las secciones del restaurante.

### Resultados cuantitativos

"Los resultados de la encuesta presentados a continuación, provienen de una investigación que realiza McDonald's aplicando un instrumento de recolección y análisis de datos propio, denominado Trade Area Survey (TAS), que incluye información detallada sobre la metodología de la encuesta, los tipos de generadores y modos de transporte utilizados por los clientes, así como el decaimiento de la distancia en relación con la tienda. Este estudio también proporciona representaciones geográficas de la distribución de la encuesta en forma de mapas que muestran el área de comercio, los generadores específicos y los modos de transporte utilizados. Además, se

incluyen tablas resumiendo los generadores clave y perfiles de clientes, junto con gráficos y tablas que comparan estos datos con promedios nacionales. Estos resúmenes de datos y tabulaciones cruzadas de patrones de viaje de clientes compilados a partir de datos de encuestas son cruciales para comprender el comportamiento de ventas y la demografía del mercado objetivo de McDonald's."

**Tabla 1**

*Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel de tienda*

Generador	Carro	A pie	Taxi	Motocicleta	Metro	Otros	Total
Casa	30,8	3,9	5,7	1,1	8,4	1	50,90%
Trabajo	9,9	1,7	0,4	1	1,1	0,8	14,80%
De compras	1,3	0,2	0,4	0,1	0,2		2,20%
Escuela	2,4	12	0,7		3,9	0,3	19,30%
De ocio	2,8	4,9	1,5	0,3	0,7	0,1	10,30%
De visita	0,7	1	0,2		0,2		2,20%
Otros	0,2						0,20%
Total	48,20%	23,70%	8,80%	2,50%	14,60%	2,20%	100,00%

El análisis de la Tabla 1 revela patrones importantes en los viajes de los clientes según el tipo de generador y el modo de transporte. Los totales de columnas indican que el carro es el medio de transporte más utilizado, con un 48.20% de los viajes, seguido por el desplazamiento a pie (23.70%) y el taxi (8.80%). Por otro lado, los totales de filas muestran que la mayoría de los viajes tienen su origen en la casa (50.90%), seguidos por la escuela (19.30%) y el trabajo (14.80%). Destacan la distancia de viaje desde la casa en carro, siendo el valor más alto tanto en la fila (30.8%) como en la columna (48.20%), lo que sugiere que la mayoría de los clientes realizan sus viajes desde su hogar y en carro.

Además, la distancia de viaje desde la escuela a pie (12%) es significativamente alta en comparación con otras distancias de viaje desde la escuela, indicando una preferencia por caminar desde la escuela. Este análisis proporciona una comprensión detallada de los patrones de viaje de los clientes, destacando los modos de transporte y los lugares de origen más comunes.

Los datos muestran que la mayoría de los clientes realizan sus viajes desde sus hogares, lo que resalta la importancia de la ubicación estratégica de los restaurantes de McDonald's en áreas residenciales. Además, el hecho de que el carro sea el medio de transporte más utilizado sugiere la conveniencia de contar con estacionamientos adecuados para clientes que eligen este modo de transporte. Por otro lado, el alto porcentaje de viajes a pie desde la escuela resalta la oportunidad de ubicar restaurantes cerca de instituciones educativas para atraer a este segmento de clientes. De manera concluyente, el local ideal es aquel que concentre en lo posible estas características.

## Tabla 2

*Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel nacional*

Generador	Carro	A pie	Bus	MTR/tren	Taxi	Motocicleta	Metrobus	Otro	Total
Hogar	39,9	4	1,7	0,5	4,4	1,1	4,5	0,9	57,0%
Trabajo	8,2	2	0,3	0,1	0,7	0,6	0,5	0,4	12,8%
De compras	3,4	0,4	0,1		0,7	0,3	0,1	0,1	5,1%
Escuela	1,9	4,6	0,3	0,1	0,45		1,5	0,1	9,0%
Ocio	5,4	3,1	0,5		0,8	0,3	0,3	0,2	10,6%
De visita	2,5	0,5	0,1		0,45	0,1	0,1		3,8%
Otros	0,7	0,2	0,1		0,45	0,1	0,1	0,05	1,7%
Total	62%	14,8%	3,1%	0,7%	8,0%	2,5%	7,1%	1,8%	1,0%

La Tabla 2 proporciona información sobre los viajes de los clientes a nivel nacional según el tipo de generador y el modo de transporte. Los totales de columnas indican que el carro es el medio de transporte más utilizado a nivel nacional, representando el 62% de los viajes, seguido por el desplazamiento a pie (14.8%) y el bus (3.1%). Por otro lado, los totales de filas revelan que la mayoría de los viajes tienen su origen en el hogar (57.0%), seguidos por los viajes por ocio (10.6%) y el trabajo (12.8%).

Comparando los resultados de la Tabla 1 y la Tabla 2, se observan algunas similitudes y diferencias en los patrones de viaje de los clientes a nivel de tienda y a nivel nacional. De manera similar, el origen del hogar y el trabajo son los dos más frecuentes, pero el tercer lugar lo ocupan las actividades de ocio o “de paseo” a nivel nacional. Mientras que a nivel local el tercer lugar de origen lo representa la escuela. En cuanto al modo de transporte, las tendencias son similares.

### **Tabla 3**

*Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel de tienda en kilómetros (75% de los consumidores)*

Generador	Carro	A pie	Taxi	Motocicleta	Metro	Otros	Total
Casa	11,5	1,55	12,05	14,75	11,15	9,2	11,15
Trabajo	9,35	2,65	7,9	2,45	4,8	10,7	7,05
De compras	9	4	5,6	3,45	6,9		6,05
Escuela	2,3	1,1	6,45		8,6	1,05	1,75
De ocio	4,65	0,95	2,05	1,4	7,9	1,65	2,55
De visita	6,6	0,9	2,35		1,05		2,75
Otros	1,75				3		1,75
Total	10,25	1,1	11,05	14,45	10,4	7,9	8,15

La Tabla 3 proporciona información detallada sobre los viajes de los clientes a nivel de tienda en kilómetros, desglosados por tipo de generador y

modo de transporte. Se observa que los viajes desde la casa tienen una distancia media más larga en carro (11,5 km) y en taxi (12,05 km), lo que sugiere que los clientes que viajan desde sus hogares tienden a cubrir distancias más largas cuando utilizan estos modos de transporte.

Por otro lado, los viajes desde el trabajo tienen una distancia media más corta en bus (7,9 km) y en metro (4,8 km), lo que indica que los clientes que viajan desde sus lugares de trabajo tienden a cubrir distancias más cortas utilizando estos modos de transporte público. Además, se observa que el metro es el modo de transporte con la distancia media más larga para los viajes desde la escuela (8,6 km) y desde el ocio (7,9 km), lo que sugiere que estos clientes pueden recorrer distancias significativas para acceder a las tiendas utilizando el sistema de transporte público.

**Tabla 4**

*Distancia de Viaje del Cliente por Tipo de Generador y Modo de Transporte a nivel nacional en kilómetros (75% de los consumidores)*

Generador	Carro	A pie	Bus	MTR/tren	Taxi	Motocicleta	Metrobus	Otro	Total
Hogar	7,9	2,55	17,6	12,35	11,1	8,85	11,85	3,85	8,7
Trabajo	6,65	1,1	5,6	9,25	4,55	3,2	4,35	0,4	5,3
De compras	6,5	2,75	2,1	20	6,3	3,75	6,9	1,4	6,3
Escuela	5,35	1,1	4,25	4	6,45	11,4	7,2	1,25	3,7
Ocio	5,3	1,35	7,25	0,4	2,05	3,3	7,9	5,5	4
De visita	5,35	1,25	18,05	3,15	7,75	8,2	1,4		5,35
Otros	6	1,75	11,5		4,75	1,9	4,95	1,75	4,75
Total	7,1	1,45	12,3	12,35	8,35	7,45	10,45	3,85	7,05

Al comparar los patrones de viaje de los clientes a nivel de tienda y a nivel nacional en kilómetros, se observan similitudes y diferencias

significativas. Tanto a nivel de tienda como a nivel nacional, los viajes desde el hogar representan la mayoría, siendo el carro el modo de transporte más utilizado en ambos casos. Sin embargo, a nivel de tienda, los viajes tienen distancias más largas en general en comparación con los viajes a nivel nacional, y las distancias de viaje son más uniformes entre los diferentes modos de transporte.

Además, a nivel de tienda, los viajes desde el trabajo tienen distancias más largas en comparación con otros generadores, mientras que a nivel nacional, los viajes desde el trabajo tienen distancias más cortas en comparación con otros generadores. Estas diferencias resaltan la importancia de adaptar las estrategias de ubicación y servicios de acuerdo con las características específicas de cada contexto para maximizar la eficacia de las inversiones y satisfacer las necesidades de los clientes.

## Tabla 5

### Análisis de inversión en bienes raíces

	Inversión total	Inversión de efectivo	Valor de recuperación
Terreno			
Efectivo clave	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	
Costos de bienes raíces	\$ 10.739,00	\$ 10.739,00	
Interés del periodo de construcción capitalizado			
Costo de personal capitalizado			
Sitio y edificio	\$ 1.024.765,00	\$ 1.024.765,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.065.504,00</b>	<b>\$ 1.065.504,00</b>	
Alquiler prepago			
ELV	\$ 630.454,00		
Años depreciables		15	
Interés imputado (tasa de rentabilidad)	21,50%		
Meses de construcción		4	
	Inversión total	Inversión en efectivo	Valor recuperado
Pago inicial de franquicia	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	
Compra de masterlist de equipos	\$ 630.000,00	\$ 630.000,00	\$ 378.000,00
IT	\$ 202.000,00	\$ 202.000,00	\$ 121.200,00
Decoración	\$ 99.650,00	\$ 99.650,00	\$ 59.790,00
Equipamiento y mejoras	\$ 931.650,00	\$ 931.650,00	\$ 558.990,00
Costo total del operador	\$ 938.400,00	\$ 938.400,00	
Años depreciables		10	
Reinversión 5 años		1%	
<b>Inversión total</b>	<b>\$2.003.904,00</b>	<b>Recuperable</b>	<b>\$ 558.990,00</b>

La Tabla 5 que analiza la inversión en bienes raíces y operador revela una visión integral de los costos y recuperaciones asociadas con la apertura de un nuevo establecimiento de McDonald's. En cuanto a los bienes raíces, se destaca una inversión total de \$1,065,504, donde la construcción del sitio y el edificio constituye la mayoría de este monto. La inversión del operador, por su parte, asciende a \$2,003,904, incluyendo pagos iniciales de franquicia, compra de equipos, inversión en tecnología de la información, decoración y equipamiento. La recuperación total prevista para el operador es de \$558,990.

Se especifica un periodo de depreciación de 15 años para bienes raíces y 10 años para activos del operador, con una tasa de rentabilidad del 21.50%.

**Tabla 6**

*Análisis de inversión en miles de dólares (000)*

<b>Bienes raíces</b>	Inversión total	Inversión en efectivo
Terreno	0	0
Efectivo clave	30	30
Costos de bienes raíces	11	11
Construcción y sitio	1025	1025
Total	\$1.066	\$1.066
<b><u>Operador</u></b>		
Pago inicial de franquicias	7	7
Costo de equipo y mejora	932	932
Total	\$938	\$938
Total	\$2.004	\$2.004
Tasa de obstáculo	21,50%	
Costo previo a apertura	50	
Tipo de cambio: USD		\$1

La Tabla 6, que detalla el análisis de inversión en miles de dólares para bienes raíces y el operador en el contexto de un proyecto específico, ofrece una visión concisa pero integral de los costos asociados con la apertura de un nuevo establecimiento de McDonald's. En relación con los bienes raíces, se observa una inversión total de \$1,066,000, destacándose la construcción y el sitio como la mayor parte de este monto.

La inversión del operador, por su parte, asciende a \$2,004,000, cubriendo el pago inicial de franquicias y los costos de equipo y mejoras. Se establece una tasa de obstáculo del 21.50%, indicando la rentabilidad esperada del proyecto. Además, se especifica un costo previo a la apertura de \$50,000 y un tipo de cambio de USD a \$1. Esta tabla proporciona información clave para la toma

de decisiones estratégicas en el ámbito de la expansión y gestión de negocios dentro de la estructura de McDonald's.

### **Tabla 7**

#### *Análisis de inmuebles y gastos de arrendamiento en miles de dólares*

Año 1:	
Renta mínima	\$10
Porcentaje de renta sobre el total de venta	4%
Renta prepagada	
Años de arrendamiento primario	20
Términos de opción de arrendamiento	0
Opción de compra	No
ELV	630
<b>Financiamiento del operador</b>	
Cantidad prestada	
% de inversión	0%
Término en años	10
Costo del dinero	15%

La Tabla 7, centrada en el análisis de inmuebles y gastos de arrendamiento expresados en miles de dólares, proporciona una visión detallada de los aspectos financieros y contractuales relacionados con el arrendamiento de un inmueble en el primer año del proyecto. Se establece una renta mínima de \$10.000,00 con un porcentaje del 4% sobre el total de ventas como criterio para determinar la renta. Se menciona la renta prepagada sin detalles adicionales y se especifica un periodo de arrendamiento primario de 20 años, sin términos de opción de arrendamiento ni opción de compra. La inversión en equipos, licencias y decoración (ELV) alcanza los \$630,000.

En cuanto al financiamiento del operador, no se indica la cantidad prestada, el porcentaje de inversión es del 0%, el plazo es de 10 años y el costo del dinero se establece en un 15%. Esta tabla ofrece información esencial para comprender los compromisos financieros y las condiciones de arrendamiento en el primer año del proyecto inmobiliario, contribuyendo así a

la evaluación estratégica y la toma de decisiones dentro del contexto de la expansión de McDonald's.

**Tabla 8**

*Análisis financiero*

Año	1	5	10	20
Ratio Ventas/inversión	1,4	1,7	1,8	2
Relación de división ROI (QP/RE)	0,3	0,3	0,4	0,6
Op. Ventas compartidas	\$2.702,	\$3.072,00	\$3.153	\$2.787
On % Ventas distribuidas	6%	11%	13%	42%
ROI de tienda (Sub-franquiciado)	10,80%	14,80%	18,10%	31,30%
ROI tienda (ArcOpco)	10,80%	14,80%	18,10%	31,30%
ROI R/E	33,60%	45,90%	48,20%	49,60%
ROI de todo el sistema	22,90%	31,30%	34,10%	41,00%
ROI ajustado	22,4% Continúa proceso de aprobación			
ROI 31Q PLAN	23,9% promedio de mercado			
BENCHMARK TOTAL DEV. ROI	28,1% como referencia del mercado			
IRR tienda			7,40%	14,90%
IRR R/E			39%	40,60%
IRR de todo el sistema			25,60%	28,70%
IRR Ajustado			25%	26%
BENCHMARK IRR	Como referencia del mercado		28,10%	
Periodo de recuperación	4	0/0=	8 R/E	3

La Tabla 8 proporciona una evaluación a lo largo de distintos años, presentando ratios y métricas clave que arrojan luz sobre el rendimiento y la rentabilidad del proyecto. Se observa el Ratio Ventas/Inversión, que aumenta gradualmente de 1,4 en el primer año a 2 en el vigésimo año. La Relación de División ROI (QP/RE) muestra una evolución ascendente de 0,3 a 0,6 en el mismo período.

Las Operaciones de Ventas Compartidas y el Porcentaje de Ventas Distribuidas indican las cifras proyectadas para cada año, con un crecimiento significativo en los primeros años y una estabilización hacia el vigésimo año. El ROI de la tienda, tanto para Sub-franquiciados como para ArcOpco, exhibe tasas crecientes, alcanzando el 31,3% en el año 20. El ROI de bienes raíces

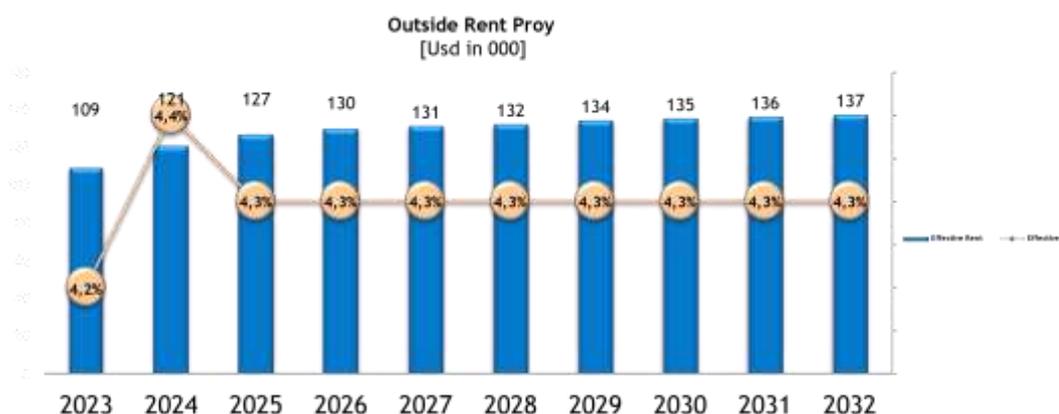
(R/E) también muestra un incremento constante, llegando al 49,6% en el año 20.

La métrica ROI de todo el sistema revela una tendencia positiva, aumentando de 22,9% en el primer año a 41% en el año 20. El ROI Ajustado continúa el proceso de aprobación, indicando un rendimiento sólido. La proyección del ROI para el 31Q Plan muestra un 23,9%, ligeramente por debajo del promedio de mercado del 28,1% utilizado como referencia.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (IRR), se destaca el rendimiento de bienes raíces (R/E) con un impresionante 40,6% en el año 20. La IRR de todo el sistema también muestra un crecimiento sólido, alcanzando el 28,7% en el mismo período. El Periodo de Recuperación es de 4 años, y la métrica IRR Ajustado se estabiliza en el 26%.

### Figura 9

*Proyección de rentabilidad del proyecto*



La Figura 9 muestra las proyecciones de rentabilidad del proyecto a un periodo de 10 años. Nótese que la renta efectiva porcentual mantiene un porcentaje promedio del 4,3%, con excepción del primer año que se obtiene un mayor porcentaje debido al lanzamiento.

## **Resultados del análisis por adquisición**

Además de los estudios mencionados en el caso para alquiler. Inicialmente se realiza un análisis cualitativo de pros y contras de invertir y alquilar.

**Tabla 9**

### *Análisis Comparativo de Pros y Contras*

Comprar	
Pros	Contras
Se captura el Upside en el largo Plazo. Se Bloquea a Competidores. Se puede decidir en cualquier momento de la operación por continuarla o capitalizar el sitio.	Alto desembolso inicial para compra de la tierra USD 2.630K más el edificio USD2,77M.
Alquilar	
Pros	Contras
Se desembolsa solo la construcción del restaurante USD2.767K Mayor Flexibilidad para salir del negocio.	Se traspasa el Upside del terreno en renta al renovar el contrato. No se Bloquea a competidores. Terreno no disponible para Renta, por lo que se debe buscar un Inversionista. Mayor gasto por arriendo, debido a que el Inversionista querrá obtener la rentabilidad de acuerdo al potencial del terreno. Mayores plazos para ejecutar el proyecto. Se pierde inversión en edificio, el mismo queda para el propietario al término del contrato.

En el análisis comparativo entre comprar y alquilar, la opción de compra presenta la ventaja de capturar el potencial a largo plazo del terreno y bloquear

la competencia, aunque con el desafío de un alto desembolso inicial de USD 2,630K para la tierra y USD 2,770M para el edificio. Por otro lado, la alternativa de alquilar destaca por desembolsar únicamente la construcción (USD 2,767K) y brindar mayor flexibilidad operativa, pero con la transferencia del potencial de valorización del terreno al propietario al renovar el contrato.

Sin embargo, requiere la búsqueda de un inversionista para el terreno, conlleva un mayor gasto por arriendo e implica la pérdida de inversión en el edificio al finalizar el contrato. La elección entre ambas opciones dependerá de la estrategia financiera y operativa preferida, considerando el equilibrio entre inversiones iniciales, beneficios a largo plazo y flexibilidad operativa. En este caso, el principal contra se manifiesta en que el terreno no disponible para renta, por lo que se debe buscar un Inversionista

**Tabla 10**

*Análisis Comparativo financiero*

	Renta	Compra	Compra financiada	Terreno	
PV (10 Años)	\$ 6.758.913	\$12.168.214	\$ 7.809.034	\$ 3.861.303	
Inv. Inicial	\$-2.767.106	\$ -5.509.805	\$ -1.652.941	\$- 2.742.699	
NPV	\$ 3.991.807	\$ 6.658.410	\$ 6.156.092	\$ 1.118.605	
ROI	28,10%	18,30%	27,70%	8,50%	
Payback	4	5	4	10	
	10 años				
IRR	Brecha WACC después de impuesto (6,5%)	23,30%	15,30%	32,20%	5,00%
	Brecha WACC antes de impuesto (6,5%)	20,60%	12,60%	29,50%	2,30%

**Nota.** RENTA - Negocio de Alquilar Tierra para operación de Restaurante (Se debe salir a buscar inversionista)

COMPRA - Compra Directa (AD) de tierra más construcción de restaurante

COMPRA FINANCIADA - Financiamiento del 70% del total de la inversión (Terreno+Restaurante)

El análisis comparativo de pros y cons en la Tabla 10 revela que la opción más favorable es la compra financiada, justificada por múltiples métricas financieras. En términos de Valor Presente (PV) a lo largo de 10

años, la compra financiada se sitúa en \$7.809.034, superando tanto a la opción de renta como a la compra directa, indicando un mayor valor a lo largo del tiempo. Aunque la inversión inicial para la compra financiada es más baja que la compra directa, su Valor Neto Presente (NPV) de \$6.156.092 es notablemente superior al NPV de la opción de renta (\$3.991.807) y la compra directa (\$6.658.410).

Además, la tasa de retorno sobre la inversión (ROI) para la compra financiada es del 27,70%, superando la opción de renta (28,10%) y acercándose a la compra directa (18,30%). El periodo de recuperación (Payback) para la compra financiada es el más corto con 4 años, comparado con cinco años para la opción de renta y 10 años para la compra directa. La Tasa Interna de Retorno (IRR) a 10 años para la compra financiada es significativamente más alta (38,70%) en comparación con la opción de renta (29,80%) y la compra directa (21,80%).

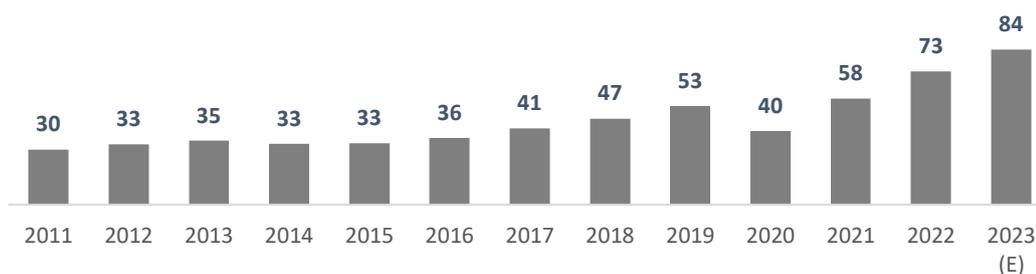
Además, las brechas WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) antes y después de impuestos favorecen a la compra financiada, demostrando que esta opción es más rentable en relación con el costo del capital. En resumen, la compra financiada destaca como la mejor opción debido a su mayor rentabilidad, menor periodo de recuperación y atractivo Valor Neto Presente.

### ***Resultados de la gestión de la empresa***

A continuación, se detallan los resultados de la gestión empresarial de McDonald's durante los últimos 12 años. Se presentan la evolución de las ventas totales y de las ventas por tienda.

## Figura 10

*Evolución de ventas totales periodo 2011 – 2023 (US\$ m)*

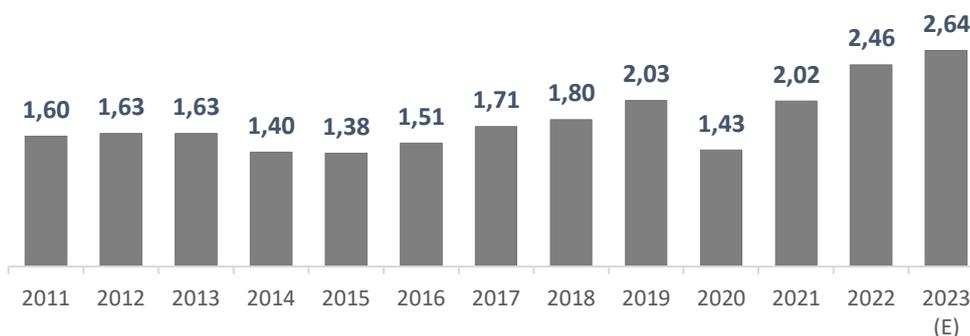


*Nota. Se calculan las ventas totales sobre el promedio de ventas por año*

Se puede observar la evolución de ventas totales con una tendencia creciente sostenida, con una ligera caída durante el 2020 por efectos de la pandemia. Sin embargo, desde el 2021 el crecimiento ha sido más pronunciado, alcanzando el registro más alto durante el 2023.

## Figura 11

*Evolución de ventas por tienda periodo 2011 – 2023 (US\$ m)*



*Nota. Se calculan las ventas totales sobre el promedio de ventas por año*

La Figura 11 representa los resultados por tiendas. Se observa un comportamiento similar a las ventas totales. Se resalta la caída de ventas por efectos de la pandemia de COVID-19.

## CONCLUSIONES

- En la implementación de sus estrategias específicas en el mercado ecuatoriano, McDonald's ha desempeñado un papel proactivo en la adquisición y desarrollo de bienes raíces, utilizando enfoques que consideran tanto el tamaño como el tipo de ubicaciones. Una característica clave de la estrategia de McDonald's es la cuidadosa selección de ubicaciones que maximicen la visibilidad, accesibilidad y afluencia de clientes. La empresa ha optado por establecerse en áreas urbanas estratégicas, centros comerciales, y zonas con alta densidad de población para asegurar una presencia significativa en mercados clave.
- La elección de ubicaciones estratégicas ha tenido un impacto significativo en la rivalidad competitiva entre las cadenas de comida rápida en Ecuador. La entrada de McDonald's en nuevas ubicaciones ha generado una mayor competencia en el sector al ofrecer una alternativa reconocida y globalmente aceptada. Esta competencia ha estimulado la innovación y mejoras en la calidad de los servicios y productos ofrecidos por otras cadenas de comida rápida, lo que resulta en un beneficio para los consumidores ecuatorianos al tener acceso a una variedad de opciones y estándares de calidad más elevados.
- En cuanto al impacto en la rentabilidad de los restaurantes, la cuota de mercado y el posicionamiento de marca, la elección de ubicaciones estratégicas por parte de McDonald's ha contribuido significativamente al éxito de la empresa en Ecuador. La presencia

en lugares estratégicos ha permitido a McDonald's capturar un público diverso y aumentar su cuota de mercado. La rentabilidad de los restaurantes se ha visto impulsada por la capacidad de atraer a clientes de diversas áreas, respaldada por una cuidadosa planificación de la ubicación.

- Además, la elección de ubicaciones estratégicas ha reforzado el posicionamiento de marca de McDonald's como líder en el sector de comida rápida en Ecuador. La presencia en ubicaciones clave ha contribuido a la percepción de McDonald's como una marca accesible y conveniente para los consumidores, consolidando su imagen como un referente de calidad y servicio en el país.
- Concluyendo, por lo tanto, las estrategias específicas de adquisición y desarrollo de bienes raíces implementadas por McDonald's en Ecuador han tenido un impacto positivo en la competencia del mercado, la rentabilidad de los restaurantes y el posicionamiento de marca. La elección de ubicaciones estratégicas ha sido fundamental para el éxito continuo de McDonald's en el país, fortaleciendo su posición como líder en la industria de comida rápida en Ecuador.

## RECOMENDACIONES

Considerando la complejidad y dinámica del mercado ecuatoriano, así como las oportunidades de mejora identificadas en el análisis, se proponen áreas clave para futuros trabajos de investigación que podrían enriquecer la comprensión y el desarrollo de estrategias para empresas de comida rápida como McDonald's:

**Estudio de Preferencias Locales.** Realizar investigaciones más profundas sobre las preferencias alimentarias y culturales específicas de diferentes regiones dentro de Ecuador. Este enfoque puede proporcionar información detallada sobre las preferencias del consumidor y permitir a las empresas adaptar aún más sus ofertas de productos y estrategias de marketing.

**Análisis de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.** Investigar el impacto de prácticas sostenibles en la cadena de suministro de McDonald's en Ecuador. Examinar cómo la empresa puede fortalecer la sostenibilidad en la adquisición de ingredientes, gestión de residuos y colaboración con proveedores locales para promover prácticas responsables y reducir el impacto ambiental.

**Evaluación del Impacto Social y Económico.** Realizar estudios que evalúen el impacto social y económico de las operaciones de McDonald's en las comunidades locales. Esto puede incluir análisis de empleo generado, desarrollo comunitario y la percepción pública de la marca en relación con su contribución al bienestar social y económico.

### **Dinámicas de Competencia en el Sector de Comida Rápida.**

Realizar investigaciones exhaustivas sobre la rivalidad competitiva entre las cadenas de comida rápida en Ecuador. Analizar la entrada de nuevos competidores, estrategias adoptadas y cómo estas dinámicas afectan la cuota de mercado y las estrategias de posicionamiento de las diferentes marcas.

**Impacto de Tecnologías Emergentes.** Explorar el impacto de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, en las operaciones de restaurantes de comida rápida en Ecuador. Investigar cómo estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la competitividad en el mercado.

**Estudios de Expansión Geográfica.** Realizar análisis geoespaciales para identificar áreas específicas con alto potencial para la expansión de cadenas de comida rápida. Esto podría incluir la identificación de ubicaciones estratégicas basadas en datos demográficos, patrones de tráfico y características socioeconómicas.

**Evaluación de Estrategias de Marketing Digital.** Investigar la efectividad de las estrategias de marketing digital en el contexto ecuatoriano. Analizar cómo el uso de plataformas digitales, redes sociales y marketing personalizado puede influir en la percepción del consumidor y aumentar la participación en comparación con estrategias tradicionales.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2016). *Building Strong Brands*. Simon & Schuster.
- Alanzi, S. (2018). PESTLE Analysis Introduction. *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/327871826\\_Pestle\\_Analysis\\_Introduction/link/5baa982e299bf13e604c88a1/download](https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction/link/5baa982e299bf13e604c88a1/download)
- Altman, E. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Andrews, K. (2018). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (2018). *Implanting Strategic Management*. Routledge.
- Aravena, M., & Martínez, J. (2023). Diversidad cultural y educación: Una mirada desde la etnia Saraguro – Ecuador. *Revista Dialogus*. doi:10.37594/dialogus.v1i10.753
- Archer, J. (2018). *Urban Development: Theories, Strategies, and Case Studies*. Springer.
- Argyris, C. (2016). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Assael, H. (2015). *Consumer Behavior: A Strategic Approach*. Cengage Learning.
- Babin, B., & Harris, E. (2019). *CB*. Cengage Learning.
- Barney, J. (2018). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2020). *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill Education.
- Baum, A., & Mackmin, D. (2019). *Real Estate Investment: A Strategic Approach*. Routledge .
- Bazerman, M. (2019). *Judgment in Managerial Decision Making*. Wiley.
- BCE. (30 de jun de 2023). *Cuentas Nacionales del Primer Trimestre 2023*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-0-7-en-el-primer-trimestre-de-2023>
- Bell, D. (2017). *Clean: The Humble Art of Zen-Cleansing*. St. Martin's Griffin.

- Berges, S. (2020). *The Complete Guide to Real Estate Finance for Investment Properties: How to Analyze Any Single-Family, Multifamily, or Commercial Property*. Wiley.
- Blattberg, R., & Neslin, S. (2019). *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies*. Pearson.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (2016). *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*. Currency.
- Brueggeman, W., & Fisher, J. (2019). *Real Estate Finance & Investments*. McGraw-Hill Education.
- Buchholtz, A. (2016). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Butler, R. (2017). *Real Estate Appraisal: From Value to Worth*. Palgrave Macmillan.
- Cadman, D. (2019). *Property Development*. Routledge.
- Chandler, A. (2019). *Drive-Thru Dreams: A Journey Through the Heart of America's Fast-Food Kingdom*. Flatiron Books.
- Chen, G. (2017). *Intercultural Communication Competence: Conceptualization and Its Development in Cultural Contexts and Interactions*. Shanghai Foreign Language Education Press.
- Chesbrough, H. (2019). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.
- Chevrier, S. (2020). *Cross-Cultural Management in Multinational Project Groups*. Routledge.
- Christensen, C. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Coba, D. (30 de Sept de 2022). *Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>
- Collis, D., & Rukstad, M. (2018). *Can You Say What Your Strategy Is?: Power of a Simple Statement*. Harvard Business Review Press.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (2018). *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*. Harvard Business Review Press.

- Cortina, G., Muñoz, C., & Villar, V. (2018). Plan Estratégico para Mc. Donald's. *Tesis de Maestría Universidad del Pacífico*.
- Cox, T. (2019). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). London: Sage.
- D'Aveni, R. (2016). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
- Day, G. (2017). *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. Free Press.
- De Mooij, M. (2018). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. SAGE Publications.
- Días, M. (2019). *Tasación de Bienes Inmuebles*. Síntesis .
- Dixit, A., & Nalebuff, B. (2017). *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*. W. W. Norton & Company.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2017). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2016). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Edmondson, A. (2017). *Teaming to Innovate*. Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. (2019). *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*. Harvard Business Review Press.
- Embajada y Consulado de EE.UU. en Ecuador. (18 de Feb de 2022). *Declaración Conjunta del Consejo de Comercio e Inversiones entre Estados Unidos y Ecuador*. Obtenido de <https://ec.usembassy.gov/es/declaracion-conjunta-del-consejo-de-comercio-e-inversiones-entre-estados-unidos-y-ecuador/>
- Euromonitor International. (2022). *PEST Analysis: Ecuador*. EUROMONITOR.
- Festinger, L. (2016). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Finlay, J. (2018). *Managing Real Estate Portfolios: A Framework for Success*. Routledge.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2019). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. McGraw-Hill Education.

- Foster, M. (2020). *Sustainable Development and Renovation in the Real Estate Industry*. Palgrave Macmillan.
- Foxall, G. (2016). *Understanding Consumer Choice*. Palgrave Macmillan.
- Frischmann, B. (2016). *Infrastructure: The Social Value of Shared Resources*. Oxford University Press.
- Gage, M. (2018). *Effective Property Maintenance*. Routledge.
- Gaytán, J. (2022). Business Analysis and Financial Ratios. *Mercados y Negocios*, 46, 101 - 109.
- Geltner, D., & Miller, N. (2018). *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. Cengage Learning.
- Geroski, P. (2017). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press.
- Geroski, P., & Constantinos, C. (2017). *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. Jossey-Bass.
- Gómez, J. (2017). *Valoración de Inmuebles: Métodos y aplicaciones*. Síntesis
- Goody, J. (2018). *Cooking, Cuisine and Class: A Study in Comparative Sociology*. Cambridge University Press.
- Grant, R. (2020). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
- Gray, D. (2014). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hanssens, D., & Pauwels, K. (2018). *Consumer Packaged Goods*. Springer.
- Hargreaves, D. (2019). *Property Asset Management*. SAGE Publications Ltd.
- Helfat, C. (2020). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell.
- Hennessey, B. (2017). *The Due Diligence Handbook For Commercial Real Estate: A Proven System To Save Time, Money, Headaches And Create Value When Buying Commercial Real Estate*. Baywork Publishing Company.
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza - Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hill, C., & Jones, G. (2017). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.

- Hollensen, S. (2019). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Pearson Education Limited.
- Holmes, D. (2018). *Hospitality Facilities Management and Design*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Holmes, T. (2019). *Location Planning and Analysis*. Wiley.
- Hunt, S. (2016). *Competition in Marketing: Two Decades Later*. University of Minnesota Press.
- INEC. (Mayo de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-mayo-2021/>
- INEC. (abril de 2021). *Tecnologías de la Información y Comunicación, 2020*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos-web-inec-Estadisticas\\_Sociales--TIC-2020-202012\\_Principales\\_resultados\\_Multiproposito\\_TIC.pdf&chunk=true](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos-web-inec-Estadisticas_Sociales--TIC-2020-202012_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf&chunk=true)
- INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Empleo/2023/Trimestre\\_I/2023\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Empleo/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)
- Johansson, J. (2017). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. McGraw-Hill Education.
- Kahr, J. (2020). *Real Estate Investment Analysis*. Wiley.
- Kasavana, M., & Smith, R. (2018). *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis and Engineering*. Wiley.
- Kaufma, B. (2017). *The Economics of Labor Markets and Labor Relations*. Wiley.
- Keegan, W., & Green, M. (2019). *Global Marketing*. Pearson.
- Kempen, T. (2018). *Property Valuation: The Five Methods*. Springer.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.

- Kumar, V., & Petersen, A. (2019). *Customer Relationship Management: A Data-Driven Approach*. Wiley.
- Leather, P. (2017). *Property Asset Management*. Taylor & Francis.
- Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2018). *Interactive Strategic Management: How to Create a Competitive Advantage*. Routledge.
- Leong, A. (2019). *Property Asset Management*. Wiley.
- Liu, C., & Wang, M. (2018). *Real Estate Risk in Equity Returns*. Springer.
- Lozano-Torres, B., & Toro-Espinoza, M. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. 7(6), 907-921.
- Luo, Y. (2019). *Global Strategy in the Era of Big Data*. Springer.
- Magee, B. (2018). *Real Estate Asset Management: Studying the Practice and the Pitfalls*. Routledge.
- Malhotra, N. (2018). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. Pearson Educación.
- McMahan, J., & Thomsett, M. (2018). *The Handbook of Commercial Real Estate Investing: State of the Art Standards for Investment Transactions, asset Management, and Financial Reporting*. McGraw-Hill Education.
- Meiselman, H. (2019). *Dimensions of the Meal: The Science, Culture, Business, and Art of Eating*. Aspen Publishers.
- Melnyk, S., & Swink, M. (2019). *Managing Operations Across the Supply Chain*. McGraw-Hill Education.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2017). *Understanding Customer Experience: Learning from Customer Feedback*. Wiley.
- Meyer, D. (2016). *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business*. HarperBusiness.
- Meyer, K., & Sinani, E. (2019). *Location of International Business Activities: Integrating Ideas from Research in International Business, Strategic Management and Economic Geography*. Springer.
- Miles, M., Netherton, L., & Schmitz, A. (2022). *Real Estate Development - 6th Edition: Principles and Process*. Urban Land Institute.
- Ministerio de Salud Pública. (2022). *Plan Decenal de Salud 2022 - 2031*. Obtenido de [https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan\\_decenal\\_Salud\\_2022\\_ejecutivo.18.OK\\_.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan_decenal_Salud_2022_ejecutivo.18.OK_.pdf)

- Mintzberg, H., & Lampel, J. (2017). *Safari de Estrategia: Un Viaje por la Selva de la Estrategia Empresarial*. Deusto.
- Moon, Y. (2017). *Different: Escaping the Competitive Herd*. Crown Business.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Routledge.
- Nooteboom, B. (2018). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford University Press.
- Oliver, R. (2016). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.
- Olson, J., & Zanna, M. (2016). *Attitudes and Attitude Change*. Psychology Press.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. (2016). *International Marketing: Strategy and Theory*. Onkvisit, Sak, y Shaw, J.
- Parker, D. (2019). *Real Estate Risk Analysis: Investment Strategy*. Routledge
- Peca, S. (2019). *Real Estate Development and Investment: A Comprehensive Approach*. Routledge.
- Perna, J. (2019). *Real Estate Regulation and Compliance*. LexisNexis.
- Perrons, R. (2016). *Strategic Management of Built Facilities*. Routledge.
- Peteraf, M. (2017). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View*. Cambridge University Press.
- Pfnür, A. (2020). *Risk Management in Real Estate Markets*. Springer.
- Pica-Ciamarra, U., & Tasciotti, L. (2017). *Access to Resources and Economic Development*. World Bank Publications.
- Pickell, J. (2021). *Property Management Systems: From A to Z*. McGraw-Hill Education.
- Pine, B., & Gilmore, J. (2019). *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Harvard Business Review Press.
- Pinto, J. (2020). *Tasaciones Inmobiliarias: Conceptos y Métodos*. Tirant lo Blanch.
- Porter, M. (2018). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria.

- Pottier, S. (2017). *Real Estate Development and Investment: A Comprehensive Approach*. Taylor & Francis.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2016). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
- Read, D. (2017). *Real estate asset management a process and a profession*. Institute of Real Estate Management.
- Reed, R. (2019). *Property Development*. Routledge.
- Reglamento de Alimentos*. (18 de Jun de 2001). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Reglamentos-de-Alimentos.pdf>
- Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. (22 de Feb de 2021). Obtenido de <https://impuestosecuador.com/wp-content/uploads/2021/04/Reglamento-para-la-Applicacion-de-la-Ley-de-Regimen-Tributario-Interno-RLRTI.pdf>
- Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano*. (30 de Agosto de 2012). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano-junio-2014.pdf>
- Reid, S. (2017). *Property Law and Compliance: A Comprehensive Guide*. Wolters Kluwer.
- Ritzer, G. (2016). *The McDonaldization of Society*. Pine Forge Press.
- Rottke, N. (2019). *Real Estate Asset Management: Studying the Relationships between Strategy, Operations and Performance*. Springer.
- Sánchez, B., & Beato, A. (2023). La Nueva Campaña de Mc. Donald's que no necesita mostra su comida para conseguir un éxito absoluto. *Puro Marketing*.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2017). *Consumer Behavior*. Pearson.
- Schilirò, D. (2017). *Business Location Strategies for Entrepreneurs and Innovators*. Springer.
- Schlosser, E. (2021). *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal*. Houghton Mifflin.

- Seeley, I. (2017). *Building Economics: Appraisal and control of building design cost and efficiency*. Palgrave.
- Shank, J. (2019). *The Challenge of Cost Leadership in the Modern Manufacturing Environment*. Wiley.
- Sheldon, M. (2018). *Legal Aspects of Real Estate Management*. Springer.
- Sheth, J., & Sisodia, R. (2017). *The 4A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society*. Routledge.
- Shoham, Y., & Leyton-Brown, K. (2016). *Multiagent Systems: Algorithmic, Game-Theoretic, and Logical Foundations*. University Press.
- Sigala, M. (2018). *Trends and Innovations in Hospitality and Tourism*. Routledge.
- Simon, H. (2016). *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*. The MIT Press.
- Smith, A. (2018). *Fast Food: The Good, the Bad and the Hungry*. Reaktion Books.
- Smyth, H., & Boyd, D. (2019). *Collaborative Relationships in Construction: Developing Frameworks and Networks*. Taylor & Francis.
- Solomon, M. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Cengage Learning.
- Stein, S. (2019). *Capital City: Gentrification and the Real Estate State*. Verso.
- Taylor, A. (2019). *Real Estate Valuation: Principles and Applications*. Wiley.
- Teece, D. (2019). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (2018). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Basic Books.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2018). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. Wiley.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2015). *Product Design and Development*. McGraw-Hill Education.

- UNESCO. (14 de Abril de 2023). *UNESCO apoya a emprendedores culturales en Ecuador*. Obtenido de <https://www.unesco.org/es/articles/unesco-apoya-emprendedores-culturales-en-ecuador>
- Usunier, J., & Lee, J. (2017). *Marketing Across Cultures*. Pearson Education Limited.
- Vahlne, J., & Johanson, J. (2017). *Internalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Routledge.
- Venkataraman, R., & Pinto, J. (2018). *Cost and Value Management in Projects*. Taylor & Francis.
- Wedel, M., & Kamakura, W. (2018). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. Springer.
- Wehrmeyer, R. (2019). *The Complete Guide to Developing Commercial Real Estate: The Who, What, Where, Why, and How Principles of Developing Commercial Real Estate*. Atlantic Publishing Group.
- Willett, W. (2017). *Eat, Drink, and Be Healthy: The Harvard Medical School Guide to Healthy Eating*. Free Press.
- Worthington, I., & Britton, C. (2016). *The Business Environment*. Pearson Education.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2019). *Hospitality Marketing: A Retrospective Analysis*. Sage Publications.
- Yip, G. (2016). *Total Global Strategy*. Pearson.

## ANEXOS

### Anexo a) carta de autorización de la empresa

Guayaquil, 31 de enero de 2024

Señora Magister,  
Gina Castagneto Alcivar  
Presidente del Consejo de Directores  
ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.  
Ciudad,

Estimada Gina,

Me dirijo a usted con el propósito de solicitar formalmente el permiso para utilizar la imagen de ARCGOLD DEL ECUADOR S.A. en mi tesis titulada "Estrategias de Expansión de McDonald's en el Mercado de Bienes Raíces de Ecuador". Mi investigación se centra en la metodología de expansión de los locales en el mercado y considero que la inclusión de la imagen de su empresa en mi trabajo enriquecerá significativamente la presentación de los resultados obtenidos.

Aseguro que el uso de la imagen se realizará exclusivamente con fines académicos, el cual reposará en el repositorio de digital de la UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL y que no se empleará con propósitos comerciales. Además, me comprometo a dar créditos adecuados a ARCGOLD DEL ECUADOR S.A. en mi tesis.

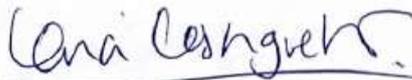
Agradezco de antemano su consideración y quedo a la espera de su respuesta positiva para poder proceder con la inclusión de la imagen en mi tesis.

Atentamente,



Eduardo Díaz Mendoza  
CC: 091805378-6

Autorización,



Gina Castagneto Alcivar  
Presidente del Consejo de Directores  
ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.

## Anexo b) evidencia del levantamiento de encuestas



## anexo b) cuestionario utilizado

Q1 Cuál de las siguientes formas de transporte utilizó para llegar a este restaurante en particular?

- Automóvil
- Ómnibus / Microbús / Camión / Colectivo
- Metro / Subte
- Tren
- Taxi
- Motocicleta
- Metrobus
- A pie
- Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

Por favor, especifique cómo

Case 1 Survey

Q2 Por favor indiqueme en el mapa el lugar desde donde viene (se refiere a Q1a)

Plot Location

Case 1 Survey

Q3 Cual es el nombre específico del lugar desde se hizo del medio de transporte en el cual viene?

Place Address

Address

Q4 Antes de llegar/viajar a este McDonald's, cual de las siguientes opciones mejor describe el tipo específico de lugar o actividad desde donde viene?

- Casa
- Lugar de trabajo (lugar fijo)
- Lugar de trabajo (lugar rotativo diario/semanalmente)
- Comercio
- Escuela / Curso / Universidad
- Gimnasio / Recreación / Entretenimiento / Otro
- Visita a amigos / familiares
- Gasolinera / Estación de servicio al lado
- Otro (por favor especifique) ...

Place Address

Q5 Por favor indiqueme en el mapa desde donde viene (se refiere a Q3a)

Pin (Quito)

Q6 Cual es el nombre especifico del edificio o actividad o distrito/pueblo/barrio (se refiere a Q2) desde el cual vino?

Address

Q7 Por favor, digame que ruta ha tomado para llegar a este McDonald's hoy?

Pin (Quito)

Q8 Cuánto tiempo le lleva llegar desde (se refiere a la compañía de Q8) hasta este establecimiento en el día de hoy?

- 0-5 minutos
- 6-10 minutos
- 11-15 minutos
- 16-20 minutos
- 21-25 minutos
- 26-30 minutos
- 31-40 minutos
- 40+ minutos

Q9 ¿Cuál es el principal motivo de su visita a McDonald's en el día de hoy?

- El estacionamiento de McDonald's
- Acceso a Internet
- Lugar de juego
- El ambiente de McDonald's
- Publicidad
- Tiempo muerto
- Comida con su casa
- Comida al trabajo
- Comida a lugares de compras
- Comida de la escuela
- Otro (por favor especifique) ...

Q11 ¿Cuál de las siguientes formas de transporte utilizará cuando se refiera de este restaurante en particular?

- Ómnibus / Microbús / Camión / Colectivo
- Metro / Subte
- Tren
- Taxi
- Automóvil
- Motocicleta
- Helicóptero
- A pie
- Otro (por favor especificar)...

Elige una opción

Q12 Por favor indiquemos en el mapa hacia dónde irá (se refiere a Q7b)

Q13 ¿Cuál es el nombre específico del lugar donde tomará / abordará su medio de transporte?

Apellido:

Q14 Al retirarse de este McDonald's, ¿cual de las siguientes opciones describen mejor el próximo sitio a donde se dirigió inmediatamente?

- Casa
- Lugar de trabajo (lugar fijo)
- Lugar de trabajo (lugar rotativo diariamente/semanalmente)
- Compras
- Escuela / Curso / Universidad
- Gimnasio / Recreación / Entrenamiento / Cine
- Visita a amigos / familiares
- Casillera / Estación de servicio al lado
- Otro (por favor especifique) ...

Q15 Por favor, dígame qué carreteras va a tomar para llegar al destino que mencionó anteriormente?

Por favor, digame

Q16 Cuándo tomó la decisión de comer en este McDonald's?

- < 1 minuto atrás
- 2 - 5 minutos atrás
- 6 - 10 minutos atrás
- 11 - 15 minutos atrás
- 16 - 30 minutos atrás
- 31 - 60 minutos atrás
- 1 - 2 horas atrás
- > 2 horas atrás
- Planifiqué la visita ayer
- Planifiqué la visita más temprano
- No sé

Q17 ¿Cómo decide elegir este McDonald's en el día de hoy?

- Vi el edificio
- Vi el anuncio en la ventana / cartelera
- Vi las señales en el McDonald's
- Vi las señales a lo largo de la carretera / avers
- Alguien me lo sugirió
- Recuerdos de la ubicación o visitas pasadas
- Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

(Puede seleccionar más de una)

Q18 Con cuántas personas vino en el día de hoy? (Solo = 1)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Mas de 10

Q20 Donde comerá la comida?

- Mientras conduzco hasta la próxima parada
- Área interna/externa de asientos en este restaurante
- En el estacionamiento de este restaurante
- En otro estacionamiento (no McDonald's)
- En el destino
- Mientras camino
- En el ómnibus / taxi
- Otro (por favor especifique) \_\_\_\_\_

(Puede seleccionar más de una)

Q21 Por favor, muéstrame en el mapa donde usted vive.

No cargar

Q22 Con cuánta frecuencia come o compra para llevar la comida de McDonald's (incluyendo Delivery) de cualquier McDonald's?

- Casi todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez por mes
- Una vez cada 2-3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Nunca uso

Q23 Con cuánta frecuencia visita este McDonald's, en particular?

- Casi todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez por mes
- Una vez cada 2-3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Nunca uso

Q24 Con qué frecuencia pide comida de McDonald's mediante el servicio de entrega (Delivery propio o 3PO)?

- Casi todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez por mes
- Una vez cada 2-3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Nunca uso

Cautil ferry

10%

Q25 Con qué frecuencia pide comida de McDonald's utilizando el servicio de entrega de McDonald's (Delivery propio)?

- Casi todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez por mes
- Una vez cada 2-3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Nunca uso

Q26 Con qué frecuencia pide comida de McDonald's mediante el servicio de entrega 3PO (Rapi / Pedido ya)?

- Casi todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez por mes
- Una vez cada 2-3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Nunca uso

Panel Surco Por: Quemes

Q27 Encuentro McDonald's, ¿cuántas veces come o compra una comida o refrigerio en otros restaurantes de comida rápida?

- Casi todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 2-3 veces por mes
- 1 vez por mes
- Una vez cada 2-3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Nunca uso

Q28 ¿Cuál de los siguientes rangos mejor aplica con el total de sus ingresos familiares mensuales? (Ingresos familiares incluyen salarios, bonos y todos los ingresos provenientes de inversiones, intereses, subvenciones y pagos de asistencia social. (en Total))

- Menos de \$90
- \$91 - \$150
- \$151 - \$250
- \$251 - \$500
- \$501 - \$1,500
- \$1,001 - \$1,200
- \$1,701 - \$1,900
- \$1,501 - \$2,000
- Más de 2,001
- Sin respuesta

Q29 Podría decirnos cuántas personas viven en su hogar incluyendo? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Más de 10

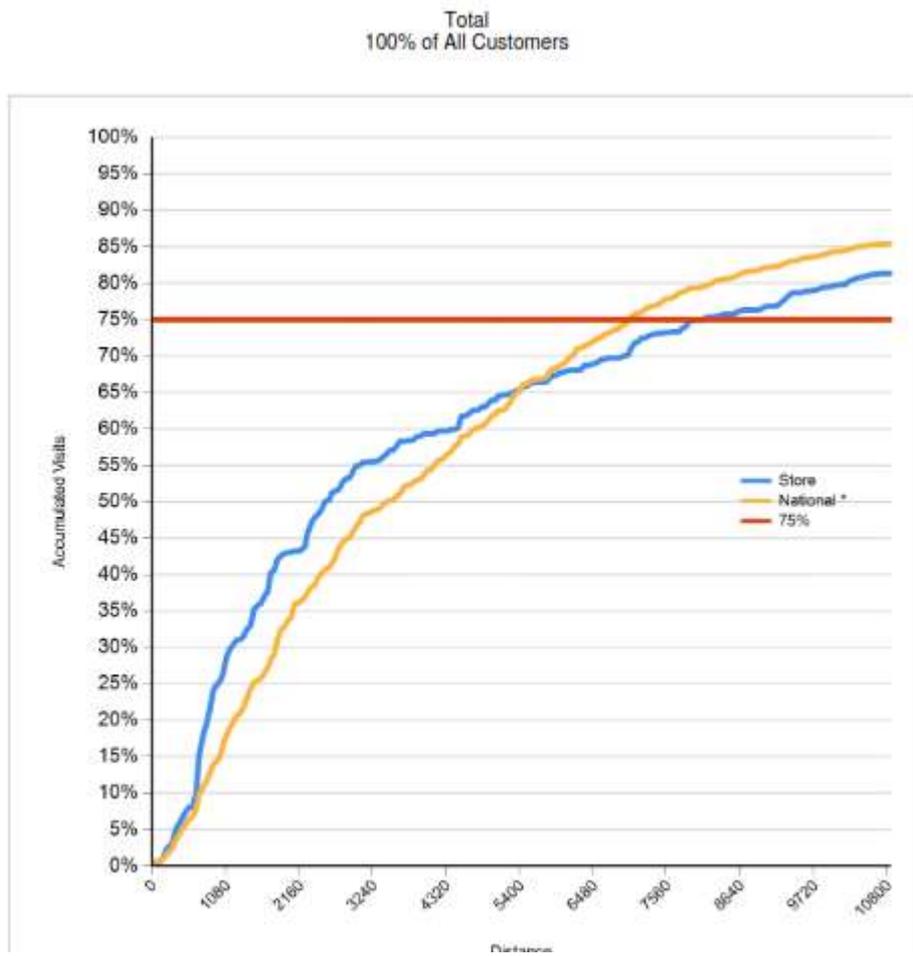
Q30 ¿Cuál de las siguientes opciones describe su edad?

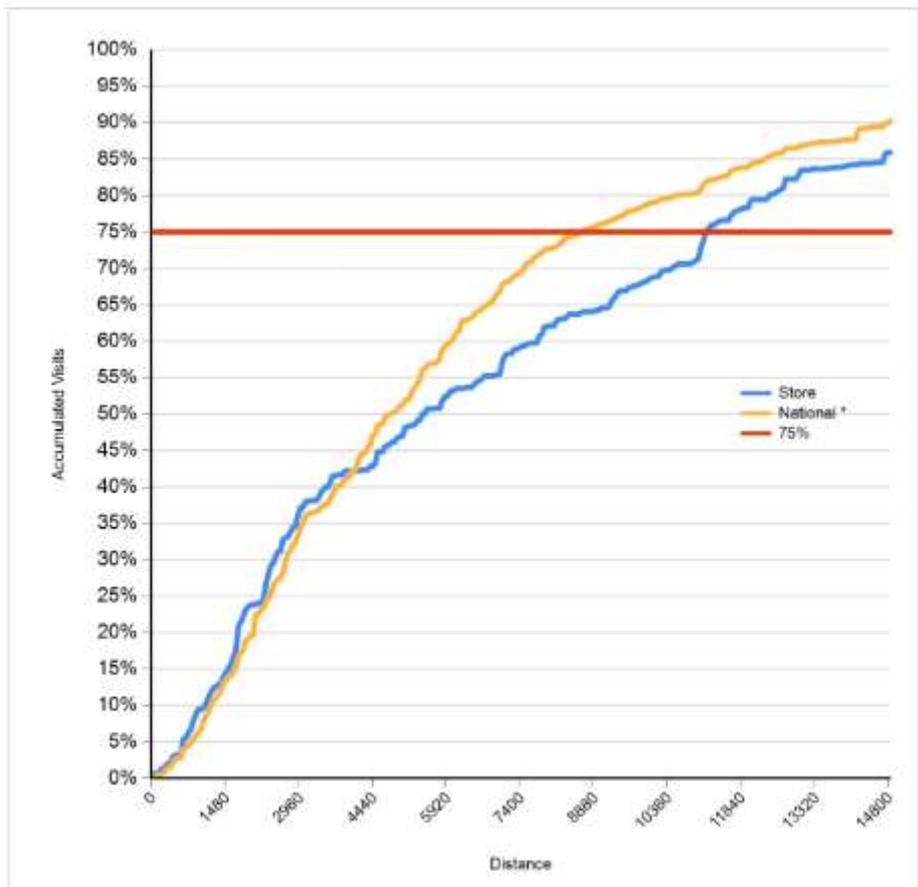
- Menos de 14
- 15-18
- 19 -24
- 25-29
- 30-34
- 35-44
- 45-54
- 55-60
- 61 o más

Q31 Registro del entrevistador (por observación)

- Hombre
- Mujer

Anexos c) resultados gráficos de análisis







## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**, con C.C: # 0918053786 autor del trabajo de titulación: **Estrategias de Expansión de McDonald's en el Mercado de Bienes Raíces de Ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 08 de febrero del 2024

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Díaz Mendoza, Eduardo Marcial**

C.C: **0918053786**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estrategias de Expansión de McDonald's en el Mercado de Bienes Raíces de Ecuador.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Díaz Mendoza, Eduardo Marcial		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Garcés Silva, Magaly Noemi, Msg		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad d Economía y Empresa</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Comercio</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciado en Comercio</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	08 de <b>febrero</b> del <b>2024</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>120</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Bienes y Raíces, Comercialización, Expansión Inmobiliaria		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Inversión en Bienes Raíces, Análisis Competitivo, Industria de Comidas Rápidas, Análisis de Viabilidad.		
<b>RESUMEN:</b>	<p>Este estudio se propuso determinar incidencia de la estrategia de expansión de McDonald's en el mercado de bienes raíces, en la dinámica competitiva en la industria de comida rápida. El objetivo principal fue caracterizar estas estrategias y examinar cómo la elección de ubicaciones influye en la dinámica competitiva y el rendimiento financiero. Para lograrlo, se desarrolló un marco teórico que aborda la expansión internacional en la industria de comida rápida y los factores clave en la elección de ubicaciones. La metodología incluyó un enfoque cualitativo mediante análisis de informes financieros y datos de ubicación. Los resultados revelaron que McDonald's emplea estrategias específicas al considerar el tamaño y tipo de ubicaciones, contribuyendo a su posición competitiva. La elección de ubicaciones estratégicas se asocia con una mayor rentabilidad y cuota de mercado. Se concluye que, las estrategias de bienes raíces de McDonald's en Ecuador tienen efectos significativos en su desempeño competitivo y financiero, destacando la importancia de la selección cuidadosa de ubicaciones para el éxito empresarial.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>CON</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-39878326	<b>E-mail:</b> diazmeduardo@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Coello Cazar, David</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046</b>		
	<b>E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			