



**Uleam**

UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
CONTABLES Y COMERCIO**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA FRANQUICIA MC DONALD’S DURANTE EL PERÍODO 2020-  
2023”**

**ELABORADO POR:**

**DELIA MAYTE DELGADO GÓMEZ**

**TUTOR:**

**ECO. MAYRA PÁRRAGA, MG.**

**MANTA – ECUADOR**

**2024 (1)**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR

Yo, **Delia Mayte Delgado Gómez**, portadora de la cédula de ciudadanía No. **092523279-5**, declaro que este trabajo de investigación y los criterios emitidos cumplen estrictamente con las normas éticas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual. Asumo la responsabilidad por los criterios y doctrinas presentes en el trabajo titulado: "**Análisis de la Franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020-2023**", los cuales son de mi autoría. Autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que haga disponible esta investigación o parte de ella para consultas de investigación, según las normas de la Institución, y apruebo la reproducción de los derechos patrimoniales del trabajo con fines de difusión pública, siempre que dicha reproducción no implique ganancia económica y se respeten los derechos que me corresponden como autora, excepto por esta autorización. Mis derechos como autora seguirán vigentes de acuerdo con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, y 19 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, en concordancia con el Art. 144 de la Ley de Educación Superior.

Para constancia firmo a continuación.



---

**Delia Mayte Delgado Gómez**

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

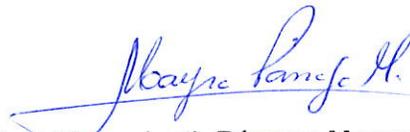
Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría de la estudiante **Delgado Gómez Delia Mayte**, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es "Análisis de la Franquicia Mc Donald's en Ecuador durante el período 2020-2023".

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

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

Manta, 17 de julio de 2024.

Lo certifico,



Eco. Mayra Iveth Párraga Mogrovejo. Mgs  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Comercio Exterior**

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO**

Los suscritos, declaran que han aprobado la tesis: “**Análisis de la Franquicia Mc Donald’s en Ecuador durante el período 2020-2023**”, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por: **Delia Mayte Delgado Gómez**, previa la obtención del título de Ingeniera en comercio exterior, de acuerdo con el Reglamento para la elaboración de proyecto de investigación de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí “ULEAM”

---

**Decana de la Facultad**

---

**Miembro del tribunal**

---

**Presidente del tribunal**

---

**Miembro del tribunal**

---

Eco. Mayra Párraga, Mg.

**Tutor**

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Eder Antonio, cuya alegría y amor son la fuerza que me impulsa cada día.

Gracias por ser mi motor y mi inspiración constante para no rendirme nunca.

A mis queridos padres, Alexandra Gómez y Feliciano Delgado, por su amor incondicional y por ser el pilar fundamental en mi vida. Su apoyo ha sido esencial en mi formación académica.

A mi pareja, Eder García, por ser mi roca y apoyo inquebrantable. Tu presencia constante y tu aliento han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis abuelitos, Margarita Vera y Pedro Gómez, cuyo amor y sabiduría han sido una guía constante en mi vida. Su ejemplo ha sido una inspiración para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mis queridas hermanas, Antonella y Romina Delgado, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado. Su amor y amistad han sido fundamentales para mi crecimiento y éxito.

## AGRADECIMIENTO

A mi hijo Eder Antonio, cuya alegría y amor han sido mi mayor fuente de fuerza y motivación. Gracias por ser el motor que me impulsa a superar cada obstáculo y a nunca rendirme. Tu sonrisa ilumina mis días y me inspira a ser la mejor versión de mí misma.

A mis queridos padres, Alexandra Gómez y Feliciano Delgado. Su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios han sido la base de todos mis éxitos. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la dedicación. Sin ustedes, este camino habría sido imposible de recorrer. Su confianza en mí ha sido mi mayor fortaleza y su ejemplo mi guía en todo momento.

A mis abuelitos Margarita Vera y Pedro Gómez por su sabiduría y experiencia han iluminado mi camino, por los consejos sabios y el amor incondicional que siempre me han brindado, quienes me han dejado sus enseñanzas y una huella imborrable en mi corazón.

A mi pareja, Eder García, mi pilar y apoyo inquebrantable. Gracias por estar siempre a mi lado, brindándome tu amor, comprensión y aliento. Tus palabras de ánimo y tu presencia constante han sido fundamentales para alcanzar esta meta. Este logro es también tuyo, por todo lo que has hecho y sigues haciendo por mí. Tu apoyo incondicional ha sido esencial en cada paso de este camino.

A mi tutora de tesis, cuyo conocimiento y orientación han sido indispensables para la realización de este trabajo. Gracias por su paciencia, dedicación y por compartir su sabiduría conmigo. Su guía ha sido crucial para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A mis hermanas Romina Delgado y Antonella Delgado, por su compañía y apoyo que han sido un pilar fundamental en mi vida, compartiendo risas, lágrimas y momentos inolvidables, siendo que en cada paso que he dado, su ánimo y confianza me han impulsado a seguir adelante.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
APROBACIÓN DEL TRABAJO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
Resumen .....	XI
Summary.....	XII
Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. Generalidades .....	3
Justificación .....	3
1.1 Diseño Teórico .....	4
1.1.1. Planteamiento del problema .....	4
1.1.2. Formulación del problema.....	6
1.1.3. Delimitación del problema .....	6
1.1.4. Objetivos.....	7
Diseño Metodológico.....	7
1.1.5. Métodos y técnicas .....	7
CAPÍTULO II .....	10

2.1. Marco Teórico.....	10
2.1.1. Historia de McDonald's .....	10
2.1.2. McDonald's en Ecuador.....	12
2.1.3. Fast food .....	13
2.1.4. La marca McDonald's.....	14
2.1.5. Concepto y funcionamiento de las franquicias .....	16
2.1.6. Beneficios y desafíos de operar bajo el modelo de franquicia .....	17
2.1.7. Franquicias de McDonald's.....	19
2.1.8. Comportamiento del consumidor.....	21
2.1.9. Proceso de decisión de compra.....	22
2.1.10. Factores que afectan la demanda de comida rápida.....	23
2.1.11. Definición de estrategias empresariales .....	24
2.1.12. Tipos de estrategias empresariales y beneficios .....	25
CÁPITULO III.....	27
3.1. Demanda de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante los años 2020-2023 .....	27
3.1.1. <i>Demanda local de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante el periodo 2020-2023</i> .....	29
3.2. Principales estrategias empresariales utilizadas por la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020 al 2023.....	32
3.3. Situación actual de la franquicia que tiene McDonald's en el Ecuador.....	34
CÁPITULO IV.....	36

4.1. Diseño de la Propuesta .....	36
4.1.2. Fundamentación .....	36
4.2 Descripción.....	37
4.3. Propuesta .....	40
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45

## Índice de tablas

Tabla 1. Ecuaciones de búsqueda empleadas para el caso de investigación .....	9
Tabla 2. Demanda de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante el periodo 2020-2023.....	27
Tabla 3. Análisis de estrategias empresariales utilizadas por la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020 al 2023.....	32
Tabla 4. Análisis de la situación actual de la franquicia que tiene McDonald's en el Ecuador .....	34
Tabla 5. Propuesta de estrategias para las franquicias de McDonald's en Ecuador.....	40

## **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020-2023. Para ello se empleó una metodología para revisión de literatura, aplicando el tipo de investigación mixta, descriptiva-cualitativa, basada en la revisión de documentos publicados entre 2018 y 2024. Los resultados indicaron que la demanda local de McDonald's en Ecuador fue alta durante el período 2020-2023, con un crecimiento constante en las ventas impulsado principalmente por la pandemia de COVID-19, que aumentó los pedidos a domicilio y online, donde las principales estrategias empresariales incluyeron la digitalización y expansión de servicios de entrega, modernización de locales, innovación en el menú y un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Cabe mencionar que la franquicia mostró una presencia sólida en ciudades clave como Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala. Se concluye que McDonald's ha mantenido un alto porcentaje de demanda en Ecuador, adaptándose eficazmente a las condiciones del mercado y las preferencias cambiantes de los consumidores, no obstante, el presente trabajo presentó estrategias para que la empresa pueda seguir trabajando en la diversificación del menú y la promoción de opciones saludables para mitigar las críticas y mejorar la percepción pública.

**Palabras clave:** McDonald's, Ecuador, demanda, situación actual.

## **Summary**

The objective of this study was to analyze the impact of the McDonald's franchise in Ecuador during the period 2020-2023. To this end, a methodology for literature review was used, applying the type of mixed, descriptive-qualitative research, based on the review of documents published between 2018 and 2024. The results indicated that McDonald's local demand in Ecuador was high during the 2020-2023 period, with steady growth in sales driven mainly by the COVID-19 pandemic, which increased home delivery and online orders, where the main business strategies included the digitization and expansion of delivery services, modernization of stores, menu innovation and a strong focus on customer satisfaction and operational efficiency. It is worth mentioning that the franchise showed a solid presence in key cities such as Quito, Guayaquil, Cuenca and Machala. It is concluded that McDonald's has maintained a high percentage of demand in Ecuador, adapting effectively to market conditions and changing consumer preferences, however, this work presented strategies so that the company can continue working on menu diversification and the promotion of healthy options to mitigate criticism and improve public perception.

**Keywords:** McDonald's, Ecuador, demand, current situation.

## **Introducción**

En un mundo globalizado, las estrategias empresariales adoptadas por grandes corporaciones como McDonald's son fundamentales para entender cómo estas empresas logran mantenerse competitivas y relevantes, la cual, siendo fundada en 1940, se ha transformado en una de las cadenas de comida rápida más grandes y reconocidas a nivel mundial, con más de 38,000 restaurantes en más de 100 países (McDonald's Corporation, 2020), cabe mencionar que esta expansión global no solo es un testimonio de su éxito empresarial, sino también un reflejo de su capacidad para adaptarse a diferentes mercados y culturas (Schramade, 2019).

McDonald's ha implementado un modelo de negocio basado en la franquicia, permitiendo a la compañía expandirse rápidamente mientras minimiza los riesgos y costos operativos, donde aproximadamente el 93% de sus restaurantes son franquiciados, lo que permite a los franquiciados beneficiarse del apoyo financiero y la experiencia global de McDonald's, al mismo tiempo que mantienen el control local sobre sus operaciones, siendo una compañía que ha adoptado estrategias específicas para adaptarse a los mercados regionales (Michael W Travels, 2022).

McDonald's en Ecuador ha seguido una serie de estrategias empresariales que incluyen la digitalización, la innovación en el menú, la expansión y modernización de locales, y el enfoque en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa (Ortega, 2021).

A pesar de su éxito, McDonald's también enfrenta varios desafíos, los cuales incluyen la necesidad de mantener la calidad y consistencia del servicio en todos sus restaurantes, la adaptación constante a las cambiantes preferencias del consumidor, y la competencia feroz de otras cadenas de comida rápida, pues en Ecuador, se enfrentó a problemas específicos como la

competencia local y la logística de expansión también presentan desafíos significativos (El Universo, 2022).

Los antecedentes de este estudio muestran que McDonald's ha adoptado diversas tácticas para mantener su posición en el mercado, incluyendo la digitalización de sus servicios y la adaptación de su menú a las preferencias locales (McDonald's Corporation, 2020).

Adicionalmente se menciona que este estudio se estructura en cuatro capítulos. En el **Capítulo I**, se presenta la justificación y el diseño metodológico del estudio, explicando la relevancia y los métodos utilizados para la recopilación y análisis de datos. El **Capítulo II** detalla el marco teórico, donde se encuentran conceptos y fundamentos conceptuales. El **Capítulo III** se centra en los resultados, presentando los hallazgos clave del estudio. Finalmente, en el **Capítulo IV**, se presenta la propuesta, ofreciendo una visión práctica para la mejora continua de las estrategias empresariales de McDonald's en Ecuador.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

### Justificación

El período 2020-2023 representó un capítulo sin precedentes en la historia reciente, marcado por la irrupción del COVID-19 que transformó radicalmente el panorama global, pues la pandemia afectó casi todos los aspectos de la vida diaria y las operaciones comerciales, y la industria alimenticia no fue la excepción, de acuerdo a lo mencionado por Agudelo, Chomali, y Suniaga (2020). Además, empresas de todos los tamaños y sectores se enfrentaron a desafíos extraordinarios, desde interrupciones en la cadena de suministro hasta cambios drásticos en los hábitos de consumo de los clientes, a tal punto que causó una recesión global al sistema socioeconómico mundial; pero a su vez, permitió que las tecnologías digitales faciliten el funcionamiento en el ámbito económico.

En este contexto, se hace necesario analizar cómo una de las franquicias más emblemáticas del mundo, McDonald's, específicamente en Ecuador, logró adaptarse y sobrevivir en medio de la incertidumbre, además, que no solo es relevante para comprender las estrategias de adaptación y resiliencia de McDonald's, sino también para aportar valiosas lecciones a otras empresas del sector alimenticio y más allá, enfrentando situaciones de crisis similares en el futuro (Hurtado, Largacha, Guerrero, y Gálvez, 2022).

Arcos (2020) señaló que, durante la pandemia, McDonald's Ecuador cerró su operación por tres semanas, pero reabrió con proyectos que le permitan a la compañía adaptarse a la nueva realidad del mundo y de la industria alimenticia. Entre ellos, el programa "McProtegidos" que velaba que todos los locales de la marca cumplan con las normas sanitarias recomendadas por el Gobierno Nacional.

Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020-2023, años marcados por la presencia del COVID-19 a nivel mundial, pues sin bien la pandemia presentó numerosos desafíos para las industrias, incluida la alimentaria, obligando a muchas empresas a reinventarse para no desaparecer; este análisis busca entender cómo McDonald's Ecuador enfrentó estos retos, adaptándose a una nueva realidad económica y social, y cuáles fueron las estrategias implementadas para mantenerse relevante en el mercado.

## **1.1 Diseño Teórico**

### **1.1.1. Planteamiento del problema**

El primer año de la cuarentena en Ecuador resultó en pérdidas considerables para el sector privado. Según información del Banco Central del Ecuador (2021), el comercio perdió más de cinco millones de dólares y el turismo casi dos millones de dólares, ambos sectores estrechamente vinculados con los locales de comida. Además, los servicios de alimentación en Ecuador fueron uno de los sectores que más empleados despidieron en 2020 debido a la disminución de la demanda y las restricciones operativas impuestas por la pandemia.

Ballester (2012) describe a McDonald's como una empresa líder en el mercado de comida rápida, fundada en 1937 y especializada en la venta de hamburguesas, siendo la Big Mac su producto más vendido. Esta compañía estadounidense se distingue por su atención y entrega inmediata de productos, así como por la adaptación de su oferta gastronómica a la cultura de cada país donde opera. Durante la pandemia, McDonald's se enfrentó a desafíos significativos que amenazaron su modelo de negocio tradicional.

Según Nafría (2023), McDonald's tiene presencia en 119 países con más de 40 mil restaurantes abiertos. En Estados Unidos se encuentra más del 25% de estos locales. En 2022, McDonald's ocupó el puesto 11 entre las marcas más valiosas del mundo, destacándose como

la mejor puntuada en la industria gastronómica, superando a Starbucks (puesto 51) y KFC (puesto 94). Estos logros, sin embargo, no fueron inmunes a los efectos devastadores de la pandemia.

En Ecuador, McDonald's ha estado presente desde 1997, cuando abrió su primer local en el centro comercial Iñaquito, en Quito (El Universo, 2023). Actualmente, cuenta con 114 locales en siete ciudades ecuatorianas, divididos en 33 restaurantes, 18 Automac, 45 centros de postres y 18 McCafé. Durante la pandemia, McDonald's Ecuador se vio obligado a cerrar sus operaciones por tres semanas, pero logró reabrir con nuevas estrategias para adaptarse a la nueva realidad sanitaria y económica, implementando el programa "McProtegidos" para garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias recomendadas por el Gobierno Nacional (Arcos Dorados, 2020).

Para lograr este éxito, McDonald's Ecuador ha pasado por varios procesos de evolución. Según Castagneto (2023), los locales inaugurados desde 2022 están vinculados a hasta 20 iniciativas sustentables que promueven el cuidado de los recursos naturales y la economía circular. Además, en los últimos cuatro años, McDonald's ha contribuido significativamente al empleo juvenil en Ecuador, con el 33% de sus colaboradores pertenecientes a la generación Z, de 18 a 26 años (Castagneto, 2023).

El crecimiento de McDonald's en Ecuador ha sido notable, al punto que el expresidente del Ecuador, Guillermo Lasso, anunció en 2023 que McDonald's invertiría 36 millones de dólares para crear 1,200 nuevas plazas de trabajo directas en el país mediante la apertura de nuevos establecimientos (Lasso, 2023).

Cabe mencionar que este crecimiento no ha estado exento de desafíos, pues McDonald's ha tenido que enfrentar problemas como la globalización, las tendencias digitales, la pandemia del COVID-19 y la competencia de otras cadenas como KFC, Burger King y Tropi Burger.

A pesar de estos logros y desafíos, hay una clara necesidad de estudios que analicen las estrategias implementadas por grandes franquicias como McDonald's para adaptarse y prosperar en tiempos de crisis. Actualmente, no hay suficientes investigaciones disponibles que expliquen detalladamente cómo estas empresas han superado las adversidades y qué lecciones pueden extraerse de sus experiencias. Este estudio busca llenar ese vacío, proporcionando un análisis detallado de las estrategias de McDonald's Ecuador durante el período 2020-2023, para ofrecer valiosas lecciones a otras empresas del sector alimenticio y más allá.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Con todo lo expuesto en los párrafos anteriores, se planteó la siguiente interrogante:

¿Cómo se desarrolló la franquicia Mc Donald's en Ecuador durante el período 2020-2023 en medio de varios cambios sociales, globales y culturales que ha tenido el país?

### **1.1.3. Delimitación del problema**

El presente estudio se centra en el período comprendido entre los años 2020 al 2023. Dentro de este lapso de tiempo, incluye los años más críticos de la pandemia del Covid-19 y la recuperación económica de los negocios, en este caso, como McDonald's adaptó sus operaciones a los nuevos desafíos de la industria.

#### **1.1.4. Objetivos**

##### ***1.1.4.1 Objetivo General***

Analizar el impacto de la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020-2023.

##### ***1.1.4.2 Objetivos Específicos***

- Determinar la demanda local de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante los años 2020-2023.
- Identificar las principales estrategias empresariales utilizadas por la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020 al 2023.
- Analizar la situación actual de la franquicia que tiene McDonald's en el Ecuador.

### **Diseño Metodológico**

#### **1.1.5. Métodos y técnicas**

##### ***1.1.5.1.Revisión de la Literatura***

La revisión de literatura científica es esencial para identificar tendencias emergentes y nuevas áreas de investigación, consolidando el conocimiento dentro de una disciplina y facilitando su avance teórico y conceptual (Gülpınar y Güçlü, 2013). Además, juegan un papel crucial en la difusión del conocimiento científico y en la mejora de la práctica profesional, siendo una fuente principal de publicaciones en diversos campos (Ren et al., 2018).

##### ***1.1.5.2.Método de Investigación***

En este estudio se aplicó una revisión sistemática de la literatura, de acuerdo al método de Calle (2016), el cual manifiesta que para la revisión de literatura científica se comienza con una revisión sistemática de fuentes reconocidas para recolectar información relevante, seguida de una técnica comparativa para sintetizarla, donde luego, establece dos pasos: estudios

preliminares y secundarios, que incluyen la planificación, desarrollo y publicación de la revisión; además, se enfatiza la importancia de la lectura crítica, evaluando objetivamente las investigaciones. Finalmente, se detalla un procedimiento de análisis que incluye identificar autores, año, interpretar el título, observar gráficos y revisar la bibliografía.

#### ***1.1.5.3. Tipo de Investigación***

La investigación es de tipo mixto descriptivo-cualitativo, combinando la descripción detallada de los recursos y metodologías utilizados con el análisis cualitativo de su efectividad y relevancia (Escrig et al., 2020). Además de acuerdo a (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), la investigación cualitativa se centra en comprender fenómenos desde una perspectiva holística, explorando las experiencias, significados y contextos de los participantes, que no lleva hipótesis porque se enfoca en la recolección de datos abiertos y flexibles que emergen durante el estudio, permitiendo una comprensión profunda y emergente de la realidad investigada.

#### ***1.1.5.4. Proceso de Búsqueda de Información***

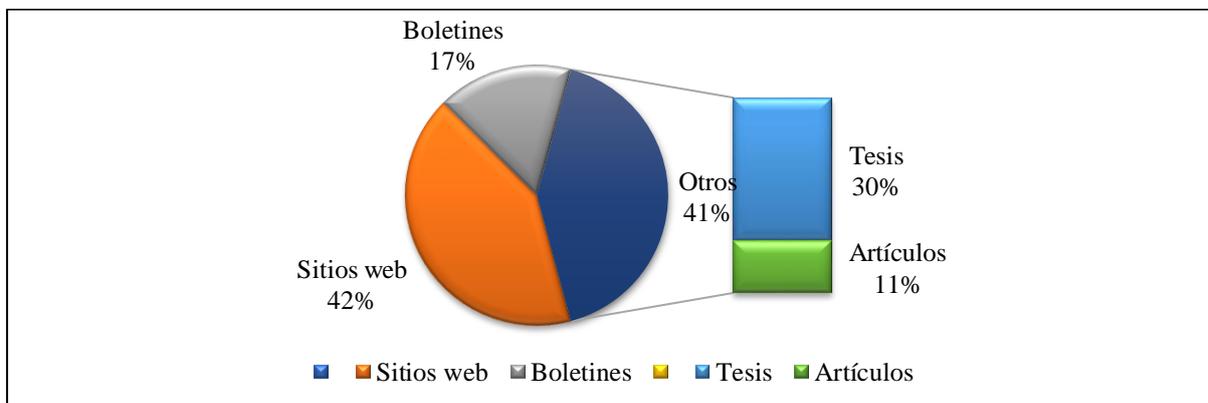
Se recopiló información sobre las estrategias empresariales de McDonald's en Ecuador durante el período 2020-2023 a partir de diversas fuentes confiables, incluyendo artículos, tesis, boletines y sitios web. Se enfocó en publicaciones relevantes y actualizadas para proporcionar un análisis detallado y contextualizado de las prácticas empresariales de McDonald's. La búsqueda de información se basó en el método de Codina (2020), el cual menciona seis etapas esenciales para la elaboración de un trabajo de revisión sistemática. Inicialmente, se necesitó una comprensión y resolución adecuadas. Después, se utilizó un formulario de búsqueda avanzada para encontrar información precisa. La evaluación de la relevancia de los resultados se realizó basándose en el tema del ensayo. En la siguiente fase, se precisó la relevancia de cada resultado obtenido. Para la fase final, se empleó el gestor de referencias Mendeley para manejar y exportar las referencias más importantes.

**Tabla 1.**

*Ecuaciones de búsqueda empleadas para el caso de investigación*

<b>Ecuación de búsqueda</b>	<b>Resultados</b>
"Estrategias empresariales AND McDonald's AND Ecuador"	12
"Innovación en el menú AND McDonald's AND Ecuador"	8
"Expansión de McDonald's AND Ecuador"	10
"Marketing digital AND McDonald's AND Ecuador"	7
"Responsabilidad social AND McDonald's AND Ecuador"	6
"Modernización de locales AND McDonald's AND Ecuador"	5
"Adaptación tecnológica AND McDonald's AND Ecuador"	9
"Estrategias de crecimiento AND McDonald's AND Ecuador"	4
"Publicidad y marketing AND McDonald's AND Ecuador"	6
"Nuevos productos AND McDonald's AND Ecuador"	12
<b>Total</b>	<b>79</b>

La figura 1 muestra la distribución de fuentes utilizadas en el análisis de las estrategias de McDonald's en Ecuador (2020-2023). El 42% proviene de sitios web, proporcionando datos actualizados y análisis financieros. Los boletines, que representan el 17%, ofrecen informes empresariales y actualizaciones periódicas. Las tesis, con un 30%, abordan la gestión empresarial y estrategias de marketing en detalle. Finalmente, los artículos, constituyendo el 11%, provienen de revistas especializadas en negocios y marketing, enriqueciendo el contexto del análisis.



**Figura 1.** Material informativo consultado durante la búsqueda.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. Marco Teórico**

Este enfoque explora tanto el contenido teórico como análisis de casos sobre el desarrollo y estrategias empresariales de McDonald's en Ecuador, y a continuación, se mencionan los más relevantes.

#### **2.1.1. Historia de McDonald's**

McDonald's, es una de las cadenas de comida rápida más grandes y reconocidas del mundo, comenzó en 1937 cuando los hermanos Richard y Maurice abren su puesto de perritos calientes y se adentran en el negocio de servicios de comida como equipo cerca de la pista de carreras de Santa Anita (Logan et al., 2023).

En el año 1940 cuando Richard y Maurice McDonald abrieron un restaurante de barbacoa en San Bernardino, California, al este de Los Ángeles, el restaurante fue en realidad ya la segunda incursión de los hermanos en la industria alimentaria, el cual se transformó en un restaurante de hamburguesas en 1948, implementando un sistema de servicio rápido que revolucionó la industria de la comida rápida (Cassidy et al., 2021).

En este lapso de tiempo los hermanos desarrollaron un formato simple y eficiente al que llamaron el Sistema de Servicio Speedee, que incluía un mostrador de autoservicio que eliminaba la necesidad de camareros y camareras, para el año 1949, el menú se había condensado para incluir hamburguesas de 15 centavos, batidos y papas fritas, en el cual los clientes recibían su comida rápidamente porque las hamburguesas se cocinaban con anticipación, se envolvían y se calentaban bajo lámparas de calor (Logan et al., 2024).

Este formato, que los hermanos McDonald llamaron Speedee Service System, finalmente atrajo la atención del vendedor de electrodomésticos de cocina Ray Kroc, que abastecía al restaurante. Impresionado por su modelo de negocio, Kroc compró los derechos

para comenzar a franquiciar restaurantes McDonald's en todo el país, aunque en ese momento, los hermanos ya habían otorgado licencias a un pequeño número de restaurantes franquiciados en Arizona y California, en 1955, Kroc formó McDonald's System, Inc., el predecesor de McDonald's Corporation, y abrió su primer restaurante franquiciado en Des Plaines, Illinois (Logan et al., 2023).

En 1963, McDonald's tomó la decisión de introducir características distintivas que serían reconocibles para el público y que ayudarían a definir su marca, y una de estas características fue la presentación al público de la imagen de un payaso llamado Ronald McDonald, sin embargo, posteriormente, debido a las críticas sobre la estrategia de marketing dirigida a los niños y al cambio en la percepción negativa hacia los payasos, la compañía decidió reducir considerablemente la presencia de este personaje a principios del siglo XXI. Además, en 1968, McDonald's incorporó el famoso Big Mac a su menú nacional, siendo esta hamburguesa el producto más demandado de la compañía después de las populares papas fritas (Cassidy et al., 2021).

En el año 1954 Ray Kroc, un vendedor ambulante de electrodomésticos, visita el restaurante McDonald's para descubrir por qué una pequeña hamburguesería necesita tantas máquinas de batidos, donde terminó comprando los derechos para franquiciar restaurantes McDonald's en todo el país (Monteiro & Cannon, 2021).

En los años 60, la cadena de comida rápida mejoró su logotipo hasta llegar al icónico diseño de doble arco M, que se convirtió en una imagen emblemática a nivel mundial; este diseño fue influenciado por los altos arcos amarillos que decoraban los tejados de las primeras sucursales de McDonald's, además, en 1975, un restaurante McDonald's en Arizona introdujo la innovadora ventanilla de autoservicio, la cual se popularizó rápidamente en todas las sucursales de la cadena. (TheStreet, 2023).

Cabe mencionar que, aunque Maurice y Richard McDonald crearon el primer restaurante y su modelo de negocio de servicios de comida, se podría decir que fue Kroc quien fundó McDonald's tal como el mundo lo conoce hoy, tomó el restaurante individual de su ubicación en San Bernardino y lo convirtió en una empresa de restaurantes para el mercado masivo, en 1961, Kroc había comprado la totalidad de las acciones de los fundadores y dirigía la empresa él mismo (Coombes, 2016).

### **2.1.2. McDonald's en Ecuador**

La compañía Arcos Dorados tiene el derecho exclusivo de poseer, operar y otorgar franquicias de restaurantes McDonald's en 20 países y territorios de América Latina y el Caribe con más de 2,350 restaurantes, operados por la Compañía o por sus sub-franquiciados, que en conjunto emplean a más de 100 mil personas; en relación a Ecuador en el año 1997 McDonald's abrió su primer local en Quito y Guayaquil causando una sensación en el mercado gastronómico, cabe mencionar que desde su llegada, la compañía ha trabajado estrechamente con proveedores locales como Coca-Cola, Nestlé y Supan Ecuador; desde el 2007 se consolidó regionalmente para cumplir con los mismos compromisos de calidad de la comida y transparencia (Arcos Dorados, 2023).

En el caso de Ecuador, Arcos Dorados (2024) menciona que hay un total de 122 locales de McDonald's, divididos en 34 restaurantes, 18 Automac, 47 centros de postres y 23 McCafé. El último fue inaugurado en el Mall El Fortín de Guayaquil, el cual cumple con las nuevas normas comerciales de la compañía con la presencia de kioscos digitales de autogestión, personalización de pedido y cartelería digital.

En la actualidad, la compañía tiene 92 puntos para atender a sus clientes a nivel nacional, generando empleos en el país además de fomentar la inclusión laboral de jóvenes con capacidades especiales; jóvenes que no tienen experiencia y pertenecen a sectores vulnerables

de la sociedad; además, brinda cientos de empleos indirectos mediante proveedores locales (El Universo, 2023).

A pesar de que a sus inicios en el país importaban ingredientes clave como las papas Russet Burbank desde EE.UU. y Canadá, además, en la actualidad, tiene un plan agresivo de nacionalización de insumos, con más del 85% de proveedores ecuatorianos, incluyendo vegetales frescos, mezcla láctea para helado, pan, queso, salsas, vasos, estuches, entre otros (El Universo, 2022).

De hecho, en términos de menú, McDonald's en Ecuador ofrece opciones adaptadas a los gustos locales, como el desayuno criollo, que incluye patacones, salchichas y huevos, reflejando la integración de elementos culturales ecuatorianos en su oferta (Michael W Travels, 2022).

### **2.1.3. Fast food**

Benítez (2021) menciona que, el término fast food es comida lista para comer o fácil de preparar, para llevar, que ha sido clave en la evolución de las sociedades. Asimismo, Mumena et al., (2022), indica que son alimentos que se compran en restaurantes de comida rápida, incluyendo pizzas, hamburguesas, pollo frito, papas fritas y productos horneados con harina blanca y es típicamente densa en energía, rica en grasas saturadas y sal, y considerablemente baja en varios nutrientes importantes.

El Fast food conocido también como comida chatarra que es alta en calorías y baja en nutrientes, tiene mucho contenido energético, grasa, carbohidratos, sodio y condimentos que estimulan el consumo, es popular por su sabor, precio accesible y conveniencia (Tamayo et al., 2017).

Generalmente este tipo de comida rápida está compuesta por alimentos ultra procesados y se caracterizan por su pronta disponibilidad, proceso de preparación simplificado y énfasis

en la eficiencia, permitiendo a los clientes recibir su comida en cuestión de minutos después de hacer el pedido, a menudo se asocia con cadenas de restaurantes que ofrecen un menú limitado de opciones estándar, como hamburguesas, papas fritas, pizza, sándwiches, refrescos y otros alimentos que se preparan rápidamente y están destinados al consumo inmediato (Oliveira y Raposo, 2024).

Por su parte, fast food es una selección frecuente, conveniente para los clientes, sabrosa y tiene un precio razonable, de hecho, en la era actual, la comida rápida es bien conocida por su precio razonable, eficiencia y sabor, además, los anunciantes de restaurantes de comida rápida generalmente hacen que la comida rápida parezca saludable, lo que hace que los clientes sean fácilmente influenciados (Xiao et al., 2019).

En este sentido, uno de los países que lidera el consumo de comida rápida es Estados Unidos con un 36.6% de su población adulta que indican consumir este tipo de comida en un día normal, respecto a Ecuador en el 2022, el 33% de los hogares reportó que aumentaron el consumo de comida rápida donde los jóvenes son los mayores consumidores, siendo hamburguesas, pizzas y pollo, entre lo que más consumen (Leyva et al., 2023).

#### **2.1.4. La marca McDonald's**

McDonald's es una empresa dedicada a la industria comercial de la comida rápida, que al igual, que muchos negocios han sufrido modificaciones a raíz de eventos trascendentales como la globalización, la digitalización, los impactos sociales, económicos y políticos, en el caso de esta empresa tuvo la oportunidad de internacionalizar su marca y expandirse a otros países del mundo (Brodowicz, 2024).

The Logistics World (2024) indicó que, en 2023 McDonald's facturó 25.493 millones de dólares, un 10% más que en 2022, del valor facturado, obtuvo un beneficio neto de 8.468 millones de dólares como ganancia.

Pero, para conseguir todo aquello, McDonald's pasó por varios procesos de transición, entre esos, su primera aparición en el mercado. El medio La Nación (2023) señaló que McDonald's fue inaugurado por los hermanos Dick y Mac McDonald en mayo de 1940 en California, Estados Unidos. En relación al primer local, era una estructura cuadrada con una barra y banquetas para quienes deseaban comer sentados, además, tenían colocados varios tachos de basura alrededor para que los clientes tengan la facilidad de desechar la basura sin la ayuda de un mesero, generando una nueva forma de atención rompiendo los esquemas.

Dentro de esos esquemas que rompieron el modelo tradicional de atención, estuvo la atención sin meseros, hamburguesas hechas en un minuto y entregadas en una funda de papel. Martin (2021) menciona que McDonald's fue creado por los hermanos Richard y Maurice McDonald y después vendieron el negocio por 2,5 millones de dólares al empresario Ray Kroc, quien se encargó de expandir la marca por el mundo, en la década de los años 60.

Ercegovich (2020) menciona que McDonald's cambió el mundo de la venta de comida rápida debido a que creó el famoso sistema "speede" en la preparación, cocción de alimentos y entrega del pedido, además, que se eliminó el uso de cubiertos y de lavar platos.

Con el paso de los años, McDonald's ha experimentado grandes cambios significativos, entre ellos, los destacados por (Lanzas, 2023):

“El logo y Ronald McDonald han impactado cómo los consumidores ven a McDonald's, que han ayudado a construir la identidad de la marca y la personalidad de la empresa. El logotipo y Ronald McDonald han sido clave en promover la identidad de McDonald's como marca de comida rápida confiable y divertida” (Glocalización de Mcdonalds, Lanzas, 2023, p. 19).

Aquellos cambios mencionados por el autor anterior permitieron que McDonald's generara mayor reconocimiento y crecimiento desde lo empresarial, económico, fidelización

de clientes, entre otros aspectos, a su vez, generó que puedan internacionalizar su empresa por medio de franquicias.

### **2.1.5. Concepto y funcionamiento de las franquicias**

Borsic et al. (2018) indican que, la franquicia es cuando una organización concede derechos de explotación a individuos para usar su marca y recibir asistencia administrativa en un área específica.

Asimismo, una franquicia es una licencia que permite a un franquiciado utilizar la marca del franquiciador vender bienes y servicios accediendo a las técnicas, procedimientos y marca comerciales secretos del franquiciador, el franquiciado normalmente paga al franquiciador un costo inicial de puesta en marcha y tarifas de licencia anuales a cambio de obtener una franquicia (Hizam et al., 2023).

Es considerado un método comercial muy conocido que ha transformado totalmente la forma de distribuir bienes y servicios y ha reorganizado el entorno económico de los países; además constituye una forma eficiente de expansión sin la necesidad de una fuerte inversión económica (Nguyen y Wisuttisak, 2023).

El funcionamiento de las franquicias consiste en una relación comercial entre un franquiciador y un franquiciado, donde el franquiciador es el negocio original el cual vende el derecho a utilizar su nombre e idea, por su parte el franquiciado compra este derecho para vender los bienes o servicios del franquiciador bajo un modelo de negocio y una marca registrada existentes (Seung y Choi, 2022).

Además, el franquiciador otorga un derecho a controlar la operación del negocio ya sea una marca establecida, un sistema de operaciones probado y contactos comerciales valiosos de la franquicia al franquiciado con un retorno sobre la tarifa de franquicia, en otras palabras, el franquiciador proporciona al franquiciado apoyo; no obstante, para que el sistema en su

conjunto tenga éxito es innegable la importancia de un marco institucional y de un contrato completo para reducir la incertidumbre que se asocia a las transacciones individuales (Lanchimba y Medina, 2018).

En relación a como se desarrollan las franquicias en el mundo empresarial y comercial, Crespo (2020) menciona que:

“Representan una opción económica para emprendedores, al ofrecer marcas establecidas en el mercado y una base de clientes garantizada, donde además, las compañías estadounidenses son las más populares y exitosas a nivel mundial, por lo que son consideradas modelos a seguir” (La franquicia en el Ecuador y el cumplimiento de obligaciones tributarias, Crespo, 2020, p. 29).

Esta estrategia se caracteriza por establecer una dinámica en la que ambas partes salen beneficiadas, siendo el franquiciado el principal beneficiario al adquirir de manera rápida un sistema operativo completo y consolidado bajo una marca reconocida, y al mismo tiempo, logra reducir tanto los gastos asociados al mercadeo y desarrollo, como también disminuir las posibles eventualidades operativas; por otro lado, para el franquiciante, esta modalidad representa una vía para obtener fondos adicionales y propulsar un crecimiento acelerado (Ramírez et al., 2023).

#### **2.1.6. Beneficios y desafíos de operar bajo el modelo de franquicia**

Las franquicias representan una modalidad comercial que posibilita la expansión de una empresa con un historial probado, mediante un contrato, se establecen las responsabilidades y derechos de cada una de las partes implicadas en relación con este sistema; estas franquicias constituyen un enfoque de crecimiento empresarial que ha llegado a un nivel de sofisticación significativo en escala global, y esta popularidad se debe a que se presenta como un modelo

atractivo para empresas que buscan aumentar su presencia de manera rápida con una inversión de capital relativamente baja (Rodríguez y Ayala, 2020).

Por ende, este modelo de franquicia trae consigo diversos beneficios entre ellos permite una expansión rápida del negocio sin la necesidad de grandes inversiones de capital, ya que el franquiciado aporta los recursos financieros para abrir y operar nuevas unidades; genera ingresos continuos a través de las tarifas iniciales y regalías basados en las ventas del franquiciado, otro beneficio con suma relevancia es el reconocimiento de marca ya que si se comienza un negocio desde cero, tendrá que construir su marca y su base de clientes desde cero, lo que llevará tiempo, por lo que las franquicias son negocios ya conocidos con bases de clientes establecidas (Huang et al., 2023).

Entre otros beneficios de este modelo es que proporciona mayor cobertura de mercado por lo que facilita la entrada a nuevos mercados y regiones con menor riesgo financiero y operativo, es decir las franquicias permiten a las empresas expandir rápidamente su presencia en el mercado aprovechando los esfuerzos y las inversiones de los franquiciados, cada franquicia actúa como una unidad de negocios independiente lo que contribuye al crecimiento y la visibilidad generales de la marca. (Calderon et al., 2018).

Asimismo, aporta a las economías de escala ya que aumentan la cantidad de unidades operando, se pueden obtener descuentos en la compra de suministros y reducir costos de operación lo que beneficia tanto al franquiciador como a los franquiciados, el poder adquisitivo a granel y la gestión centralizada de la cadena de suministro pueden generar ahorros y una mayor rentabilidad; por otra parte, se tiene mayor control de marca, es decir, mantiene un control más consistente sobre la calidad y la imagen de la marca a través de los estándares establecidos en los acuerdos de franquicia (Lee et al., 2021).

No obstante, existen diversos desafíos en este modelo uno de ellos son los contratos de franquicia son legalmente vinculantes y muchos de ellos son restrictivos, de hecho, estas limitaciones en el contrato pueden ser más o menos numerosas según el franquiciador, siendo este uno de las mayores desafíos de una franquicia para muchos que se plantean este plan de negocio; otro reto es la dependencia del franquiciador, ya que el éxito del franquiciado está estrechamente ligado al soporte y la fortaleza de la marca del franquiciador, por lo que problemas a nivel de la franquicia central pueden impactar negativamente (Cortes et al., 2020).

Por otra parte, los costos iniciales y continuos también pueden ser elevados, incluyendo las tarifas iniciales y las continuas regalías, que pueden afectar la rentabilidad del negocio; también las regalías continuas ya que los franquiciados deben pagar regalías periódicas al franquiciador; asimismo otro reto es que toda la información financiera se comparte y está disponible para el franquiciador (Cotes y Bedoya, 2021).

#### **2.1.7. Franquicias de McDonald's**

Una de las cadenas de restaurantes más grandes a escala mundial es McDonald's se dedica una gran atención a la cuestión de la responsabilidad social corporativa y comparte sus valores en todos sus establecimientos de todo el mundo, incluso es una cadena que crea sus propias estrategias y establece objetivos que la empresa quiere alcanzar en el ámbito competitivo por lo que siempre intenta mantener su influencia, actuar como un líder responsable y dar ejemplo a los demás (Hommerová et al., 2020).

Debido a esto, la empresa se enfoca en el diseño y funcionamiento del sistema de franquicias, que consiste en un modelo donde la empresa no solo recibe pagos por las tarifas que sus franquiciados abonan para utilizar su marca, sino que también adquiere la propiedad del terreno, se encarga de su construcción, decoración y alquiler para el franquiciado, generando así ingresos mensuales por concepto de renta (Pérez, 2021).

En relación al tema de investigación, Arcos Dorados es la empresa encargada de la mayoría de las franquicias de McDonald's en 20 países distintos. Graziani (2022) indica que dentro del acuerdo comercial entre ambas compañías están:

- El derecho a poseer y administrar restaurantes franquiciados en cada región designada del contrato, ya sea mediante gestión directa o mediante participación indirecta.
- El derecho y permiso para otorgar subfranquicias dentro de cada territorio del acuerdo están incluidos en el contrato.
- El contrato permite a la parte involucrada adoptar y utilizar un sistema, así como conceder el derecho y la licencia a los sub franquiciados para adoptar y usar dicho sistema en cualquier área designada en el contrato.
- El derecho a anunciar públicamente que se es franquiciado de McDonald's.
- El derecho y la facultad para conceder subfranquicias y sublicencias de todos y cada uno de los derechos y licencias mencionados anteriormente a cada una de las subsidiarias.
- La condición es que la persona debe tener la propiedad y control directo de al menos la mitad de todos los establecimientos de comida en funcionamiento en todo momento. El propósito de esta medida es prevenir que la expansión se salga de control.

En relación a la adquisición de una franquicia de McDonald's, los inversores deben estar preparados para una inversión que varía entre \$521.000 y \$2.5 millones, además tienen en cuenta aspectos como dependiendo de la ubicación y tamaño del restaurante, donde la tarifa inicial es de \$45,000, además de royalties del 4% sobre las ventas brutas, es decir se requiere de un mínimo de \$500,000 en activos líquidos no prestados (Schramade, 2019).

En otras palabras, operar una franquicia de McDonald's puede ser una inversión lucrativa con el respaldo de una marca fuerte y un modelo de negocio probado, a pesar de que, requiere una inversión significativa y un compromiso con los altos estándares y directrices de la compañía, ser propietario de una franquicia de McDonald's puede ser bastante rentable, ya que es una de las marcas de comida rápida más exitosas y reconocidas a nivel mundial (Meichi, 2023).

### **2.1.8. Comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor abarca las actividades mentales y físicas que los consumidores realizan al buscar, evaluar, comprar y utilizar productos y servicios, en el mercado, los consumidores intercambian sus recursos escasos (incluidos el dinero, el tiempo y el esfuerzo) por artículos de valor (Nova et al., 2020).

Este comportamiento se fundamenta en una serie de acciones destinadas a satisfacer la necesidad de compra, las cuales incluyen la búsqueda, adquisición, evaluación y utilización de productos, además, para alcanzar dicha satisfacción, es primordial identificar al comprador, el lugar de compra, la cantidad consumida y la forma en que se utiliza el producto (Contreras y Vargas, 2021).

El término comportamiento de compra del consumidor se refiere a las actitudes, preferencias, intenciones y elecciones de los consumidores al comprar productos o servicios, por lo que este comportamiento está relacionado con el comportamiento de los consumidores en el mercado, donde las decisiones de compra están influenciadas por muchos factores, incluidos factores personales, psicológicos y sociales (Šostar y Ristanović, 2023).

Dentro del ámbito del comportamiento del consumidor, se identifican varias dimensiones relevantes que inciden en las decisiones de compra de los individuos, siendo estos elementos los que abarcan aspectos que van desde lo psicológico y sociológico hasta lo cultural.

Estudios dedicados a analizar dicho comportamiento se consideran un pilar fundamental en el ámbito del marketing, el cual abarca todas las acciones implementadas por una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes y mejorar sus resultados financieros, y dentro de estos factores, se destacan la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes (Moreno et al., 2021).

Los factores sociales dependen de los ingresos, la clase social y el nivel educativo, e incluso el comportamiento de compra del consumidor es la selección, compra y consumo de bienes y servicios para la satisfacción de sus deseos, además tanto la familia, grupos de referencia influyen en las creencias y comportamientos del consumidor (Avilés y Freire, 2023).

En este sentido, las diferencias culturales desempeñan un papel importante en el comportamiento del consumidor, es decir la cultura es una parte esencial de cada persona y determina cómo es, qué valores y hábitos tiene en la vida, además la cultura varía de un país a otro y de una zona geográfica a otra, cuando esa región es lo suficientemente grande, las empresas idean estrategias de marketing especializadas para comunicarse con los consumidores (Delgado et al., 2018).

### **2.1.9. Proceso de decisión de compra**

Roseta et al. (2020) mencionan que, el proceso de decisión de compra es definido como “El proceso de compra de productos, ideas y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores se ve influenciado por un modelo de comportamiento que ocurre antes, durante y después de la adquisición, siendo un modelo que consta de diversas fases que los consumidores experimentan previo a realizar una compra” (Determinantes en el proceso de decisión de compra del consumidor, Roseta, 2020, p.4).

El proceso de toma de decisiones de compra implica que un consumidor atraviese diferentes etapas para elegir entre diversos productos o servicios, basándose en las necesidades

que ha identificado y desea satisfacer, donde una vez que se ha tomado la decisión de compra, se evaluará si el producto o servicio adquirido cumple con sus expectativas, además este modelo es uno de los más conocidos y utilizados en las áreas de marketing y estudios de mercado (Montalvan y Chirapa, 2024).

En conjunto, el proceso de toma de decisiones de compra se divide en cinco etapas: en primer lugar, está la identificación de la necesidad de un producto o servicio; en segundo lugar, comienza la búsqueda de información relevante; después, se procede a evaluar diferentes alternativas disponibles; una vez completadas estas etapas, se toma la decisión de compra y se lleva a cabo la transacción, donde por último, sigue el comportamiento postcompra, que implica evaluar y utilizar el producto adquirido (Cueva et al., 2021).

Cabe mencionar que, comprender este proceso es vital para los especialistas en marketing, ya que les permite diseñar estrategias que influyan en cada etapa del proceso, desde la creación de conciencia sobre el producto hasta la fidelización del cliente post-compra, además, el contexto actual del comercio electrónico y las plataformas de comercio social han añadido complejidad a este proceso, haciendo que factores como la confianza en línea y el riesgo percibido jueguen un papel más prominente en la decisión de compra (Caisa et al., 2019).

#### **2.1.10. Factores que afectan la demanda de comida rápida**

La demanda de comida rápida es multifacética y está influenciada por una combinación de factores económicos, sociales, culturales y personales, la comprensión de estos factores es crucial para las empresas de comida rápida que buscan adaptarse a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores (Oliveira y Raposo, 2024).

Factores como el económico, es decir, el ingreso y poder adquisitivo de los consumidores influye significativamente en sus hábitos de consumo, un mayor ingreso disponible puede aumentar la frecuencia de visitas a establecimientos de comida rápida, otro

de los factores son los precios relativos, en otras palabras, la relación entre el precio de este tipo de comida juega un rol crucial ya que si los precios del supermercado aumentan, la comida rápida parece más accesible (Griffith et al., 2017).

Por su parte, en los factores sociales y culturales comprenden el estilo de vida y conveniencia, ya que la población mundial se enfrenta a desplazamientos más largos y a mayores cargas de trabajo, los tentempiés rápidos para llevar resultan cada vez más atractivos, por lo que para muchos trabajadores que trabajan el mayor tiempo, lo que hace que la comida rápida sea una opción natural para muchos consumidores, además las influencias sociales y publicidad han estimulado la demanda de estos alimentos ya que estos medios pueden dirigir la preferencia hacia ciertos establecimientos de comida rápida (Maza et al., 2022).

Por último los factores personales, como las preferencias gustativas por ciertos sabores y tipos de cocina influyen en la demanda, asimismo la reputación de la marca, la facilidad de acceso, la ubicación conveniente, el precio, las ofertas promocionales y el servicio rápido juegan un papel importante en el aumento del consumo de comida rápida principalmente en el gusto de los consumidores, sin embargo, debido a la creciente conciencia sobre la salud y la nutrición puede disminuir la demanda de comida rápida entre consumidores preocupados por su bienestar (Sandoval et al., 2022).

#### **2.1.11. Definición de estrategias empresariales**

González et al. (2019) indican que, las estrategias empresariales abarcan decisiones fundamentales sobre la dirección general de la empresa, cómo competir en el mercado y cómo asignar recursos para maximizar el rendimiento, por lo que de manera general están definidas como “El conjunto de decisiones y acciones que una empresa toma para alcanzar sus objetivos y mejorar su posición competitiva, se centra en la manera en que la empresa se diferencia de

sus competidores y en cómo puede crear valor para sus clientes” (Gerencia estratégica, González, 2029, p. 243).

La estrategia empresarial se refiere a los planes estratégicos elaborados por una compañía con el fin de lograr sus metas a largo plazo y mantener una ventaja competitiva duradera en su sector, siendo planes que son fundamentales para orientar la organización y gestionar eficientemente los recursos requeridos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas establecidas (Farida y Setiawan, 2022).

Las estrategias empresariales también se utilizan como impulsores de la eficiencia en un entorno altamente competitivo y dinámico, además de estrategias que ofrecen un enfoque estratégico bidireccional: en primer lugar, se basan en una visión de los recursos de la empresa que implica la realización de pruebas de mercado para evaluar su valía como base para la estrategia, siendo un enfoque que se complementa con un análisis detallado de la competencia y la estructura de la industria; asimismo, en segundo lugar, la selección del lugar donde una empresa decide establecerse juega un papel crucial en su rentabilidad, así como lo hacen sus propios recursos (Pérez y Rojas, 2022).

#### **2.1.12. Tipos de estrategias empresariales y beneficios**

Las empresas utilizan diversas estrategias para cumplir sus objetivos a largo y corto plazo, requieren un análisis cuidadoso del entorno interno y externo, una formulación clara y precisa, y una implementación y control efectivos, por lo que existen 3 principales tipos de estrategias empresariales que son las estrategias corporativas, las de negocio y las funcionales (Alaña et al., 2018).

Las estrategias corporativas, se refieren al plan y la dirección generales que una empresa decide seguir para alcanzar sus objetivos y metas a largo plazo, es decir, es un plan general que ayuda a una empresa a decidir qué quiere lograr y cómo lo logrará, una empresa utiliza la

estrategia corporativa para planificar sus pasos para alcanzar sus objetivos comerciales, por lo tanto en pocas palabras consiste en tomar decisiones inteligentes para ayudar a una empresa a tener éxito a largo plazo (Plasencia et al., 2022).

La estrategia de negocio o empresarial se encarga de definir los medios y procesos necesarios para implementar con inteligencia y habilidad el criterio de sentido común en situaciones evidentes, con el objetivo de garantizar la rentabilidad a largo plazo de la empresa en cuestión, abordando un enfoque que implica identificar la forma más efectiva de atraer clientes, producir artículos que sean demandados por el público y gestionar el crecimiento de manera progresiva (Martínez y Ruiz, 2023). En realidad, el punto central de esta estrategia es la forma en que se emplean y ponen en práctica los recursos y habilidades en cada función, actividad o unidad estratégica de negocio, con el objetivo de aumentar al máximo la eficiencia de dichos recursos (Guerra et al., 2023).

## CÁPITULO III

### 3.1. Demanda de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante los años 2020-2023

**Tabla 2.**

*Demanda de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante el periodo 2020-2023*

<b>Año</b>	<b>Contexto</b>	<b>Demanda y Tendencias</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Referencia</b>
2020	Debido a la pandemia global se restringió la movilidad y fomentó el consumo en casa, además que incremento del trabajo remoto y medidas de distanciamiento social.	Aumento significativo en pedidos a domicilio y online, con una tendencia de consumo de comida rápida en casa debido a restricciones sanitarias.	Aproximadamente 1.2 millones de unidades vendidas (hamburguesas, papas fritas, etc.)	Guerrero y Cornejo (2020)
2021	Una vez Post-pandemia empezó la adaptación a nuevas normativas y hábitos de consumo, y luego hubo un retorno a la normalidad con precauciones sanitarias.	Altos niveles de demanda en servicios de entrega, con tendencia al equilibrio entre consumo en locales y pedidos a domicilio.	Aproximadamente 1.5 millones de unidades vendidas.	Ortega (2021)
2022	Comenzó la recuperación, con la reapertura de locales y	Recuperación del consumo en locales físicos y alta	Aproximadamente 1.7 millones de unidades	Statista (2022); El Universo

	recuperación económica, además de un aumento de la confianza del consumidor y mayor movilidad.	demanda en servicios digitales, y un equilibrio creciente entre consumo en locales y pedidos a domicilio.	vendidas.	(2022)
2023	Una mayor estabilización y crecimiento económico, y normalización de actividades y mayor enfoque en la experiencia del cliente.	Crecimiento continuo en todos los canales de venta, e incremento en la lealtad de clientes y diversificación de productos.	Aproximadamente 2.0 millones de unidades vendidas.	McDonald's Corporation (2023)

Se observa en la tabla 2 que en el período 2020-2023, McDonald's en Ecuador experimentó un cambio significativo en la demanda debido a factores contextuales. La pandemia de COVID-19 en 2020 incrementó los pedidos a domicilio y online, alcanzando 1.2 millones de unidades vendidas. En 2021, la relajación de restricciones y la popularidad del drive-thru y programas de lealtad mantuvieron la demanda alta con 1.5 millones de unidades. En 2022, la recuperación económica y modernización de locales impulsaron el consumo en locales físicos y servicios digitales, resultando en 1.7 millones de unidades vendidas. En 2023, innovaciones en menús y tecnología aumentaron la fidelidad del cliente, llevando las ventas a 2.0 millones de unidades. Estos datos demuestran la adaptabilidad y efectividad de las estrategias de McDonald's en un mercado cambiante.

Se deduce que la capacidad de McDonald's para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, como la implementación de servicios de entrega y la modernización de locales, fue clave para mantener e incrementar la demanda. Además, el enfoque en la

experiencia del cliente y las innovaciones tecnológicas jugaron un papel crucial en aumentar la lealtad del cliente. Este crecimiento sostenido en la demanda podría deberse a la combinación de una fuerte estrategia de marketing, la diversificación de productos y la capacidad de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores en un entorno dinámico.

De acuerdo a Michael W Travels (2022) Durante estos años, los productos más vendidos en McDonald's Ecuador fueron consistentemente los clásicos, que, según las tendencias globales y las estrategias de marketing, los productos que más destacaron en ventas fueron el Big Mac, las papas fritas y los McNuggets de pollo. Asimismo, la Big Mac se mantuvo como la hamburguesa más popular, apoyada por su fuerte presencia en campañas publicitarias y ofertas especiales, también las papas fritas, conocidas por su sabor y calidad constante, también mantuvieron su alta demanda, y los McNuggets de pollo, especialmente populares entre los consumidores más jóvenes, completaron los tres productos más vendidos.

### ***3.1.1. Demanda local de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante el periodo 2020-2023***

McDonald's, la cadena de comida rápida más grande del mundo, ha experimentado un crecimiento significativo en Ecuador durante los últimos años. La demanda local de sus productos ha aumentado constantemente, especialmente durante el período 2020-2023, impulsada por la pandemia de COVID-19 y las medidas de distanciamiento social que aumentaron el consumo de comida a domicilio y para llevar.

A continuación se muestra un análisis centrado en la demanda por provincias y los productos más solicitados en McDonald's Ecuador durante este período, de acuerdo a las fuentes, tales como El Universo (2022); Ortega (2021); McDonald's Corporation (2023) y Perez (2021):

### ***3.1.1.1. Demanda por Provincias***

En Ecuador, la demanda de McDonald's varía significativamente según la provincia. En Guayas, Guayaquil lidera la demanda debido a su gran densidad poblacional y dinamismo económico, con productos populares como la Big Mac, McChicken, papas fritas y helados. Quito, en la provincia de Pichincha, alberga la segunda mayor cantidad de restaurantes McDonald's, donde la preferencia se inclina hacia ensaladas, wraps y opciones vegetarianas, reflejando una tendencia hacia opciones más saludables. Cuenca, en la provincia de Azuay, muestra un crecimiento constante en la demanda, destacándose los postres y las bebidas de McCafé.

En otras provincias como Tungurahua e Imbabura, la demanda es moderada y varía según los gustos locales. Sin embargo, cabe destacar que, a pesar de su importancia económica y turística, la provincia de Manabí, incluyendo ciudades como Manta, no cuenta con restaurantes McDonald's, lo que resalta una oportunidad potencial para futuras expansiones. Esta falta de presencia en provincias costeras como Manabí contrasta con el crecimiento más lento pero constante en el consumo de comida rápida en otras áreas del país.

### ***3.1.1.2. Productos***

Los productos más demandados en McDonald's Ecuador incluyen una variedad de hamburguesas como la Big Mac, McChicken, Cuarto de Libra con Queso y McRoyal Deluxe. Entre los acompañamientos más populares se encuentran las papas fritas, nuggets de pollo y ensaladas. Los postres preferidos por los consumidores incluyen helados, McFlurry y cookies, mientras que las bebidas más solicitadas abarcan refrescos, jugos y opciones de McCafé.

### ***3.1.1.3. Ausencia de McDonald's en Manta***

A pesar de ser un importante destino turístico y comercial con puertos activos, Manta no cuenta con un restaurante McDonald's. Las razones de esta ausencia no han sido

comunicadas oficialmente por la empresa, pero podrían estar relacionadas con factores logísticos, la competencia local y la estrategia de expansión de la marca.

#### ***3.1.1.4. Producción Local vs. Importaciones***

McDonald's Ecuador se ha comprometido con la producción local de la mayoría de sus productos, utilizando ingredientes frescos provenientes de proveedores locales. Esta estrategia garantiza la frescura y calidad de los alimentos y también contribuye al desarrollo de la economía local y genera empleo en las comunidades. El pan para las hamburguesas y sándwiches se elabora en panaderías ecuatorianas, utilizando harina de trigo nacional. La carne de res para las hamburguesas proviene de ganaderías locales, asegurando estándares de calidad y frescura. Las verduras utilizadas en ensaladas y acompañamientos se obtienen de productores locales, fomentando la agricultura sostenible. La leche para los helados y bebidas McCafé proviene de ganaderías ecuatorianas, garantizando un producto fresco y de alta calidad.

Sin embargo, no todos los ingredientes se producen localmente. Algunos productos específicos, como ciertas salsas y condimentos, se importan desde otros países para mantener la consistencia en el sabor global de la marca. Por ejemplo, la carne de res y algunos productos de pollo se importan de proveedores como Lopez Foods y Keystone Foods en Estados Unidos. El café utilizado en las bebidas de McCafé proviene de Gaviña Gourmet Coffee, también en Estados Unidos. Además, ciertos ingredientes pueden provenir de proveedores en otros países, como Canadá para algunos productos lácteos y otros países de América Latina y Europa para distintos condimentos y salsas.

McDonald's Ecuador no solo produce localmente, sino que también ha adaptado sus recetas a los gustos del país. Un claro ejemplo es el McPollo, una hamburguesa con pollo empanado y salsa de ají, que se ha convertido en un favorito entre los ecuatorianos. Esta

adaptación demuestra el compromiso de la marca con la satisfacción del consumidor y la relevancia cultural.

### 3.2. Principales estrategias empresariales utilizadas por la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020 al 2023

Durante el período 2020-2023, McDonald's en Ecuador implementó una serie de estrategias empresariales clave para adaptarse a las condiciones del mercado y mantener su posición como líder en el sector de comida rápida. Estas estrategias abarcaron diversos aspectos del negocio, incluyendo la digitalización, la innovación en el menú, la expansión y modernización de locales, y el enfoque en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

#### Tabla 3.

*Análisis de estrategias empresariales utilizadas por la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020 al 2023*

Estrategias	Detalles
Digitalización y Delivery	La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales y servicios de entrega. McDonald's invirtió significativamente en mejorar sus plataformas de pedidos móviles y en línea, y colaboró con aplicaciones de delivery como Uber Eats, Glovo y Rappi, manteniendo así un alto nivel de ventas durante los periodos de restricciones sanitarias (Ortega, 2021; Meichi, 2023).
Innovación en el Menú	McDonald's se reinventa con el McFlurry Donettes y nuevas versiones de sus clásicos, conquistando nuevos clientes y manteniendo a los fieles. Opciones vegetarianas, veganas y saludables se suman al menú, junto a promociones, campañas emocionantes y experiencias memorables en sus restaurantes. La clave del éxito es escuchar al público, adaptarse a las tendencias y nunca dejar de sorprender (Schramade, 2019).
Expansión y Modernización de	Apertura de nuevos restaurantes y modernización de los existentes, incluyendo sistemas de pedidos digitales, mejoras en drive-thru y

Locales	renovación de espacios para una experiencia más cómoda y moderna (Pérez, 2021)
Estrategias de Marketing	Uso de campañas publicitarias bien pensadas para reforzar la marca y atraer más clientes, incluyendo promociones especiales y anuncios dirigidos a niños y familias. Inversión en publicidad digital y en redes sociales para mantener la relevancia en el mercado (Ortega, 2021).
Satisfacción del Cliente y Eficiencia Operativa	Mejora continua de la rapidez y calidad del servicio, optimización de procesos operativos y capacitación constante de empleados para garantizar tiempos de espera mínimos y productos consistentes (Michael W Travels, 2022)
Responsabilidad Corporativa y Bienestar del Empleado	Implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional para empleados, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo y equitativo. Este enfoque mejoró la moral y la retención de los empleados, y fortaleció la imagen de McDonald's como un empleador comprometido (Brodowicz, 2024)
Inversiones en Publicidad	Continuación de las inversiones en publicidad y marketing para aumentar la visibilidad de la marca. McDonald's invirtió significativamente en publicidad para mantener su posición de liderazgo en el mercado (Borsic et al., 2018)
Expansión de Opciones de Menú	Inclusión de opciones más saludables y variaciones de productos clásicos como el McCrispy para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores, consolidando así la fidelidad del cliente (McDonald's Corporation, 2023).

Se observa en la tabla 3 que, en Ecuador, McDonald's ha implementado varias estrategias de marketing, incluyendo promociones y campañas específicas, que han reforzado la popularidad de sus productos clásicos. Además, las plataformas de entrega como Uber Eats, Glovo y Rappi han ampliado el alcance de McDonald's, facilitando el acceso a sus productos en diversas regiones del país. Las promociones regulares y la familiaridad del menú clásico ayudaron a mantener estos productos en la cima de las preferencias de los consumidores

ecuatorianos. En los últimos años, McDonald's ha introducido nuevos productos al menú para atender a las cambiantes preferencias de los consumidores, como opciones más saludables e internacionales, sin embargo, los clásicos como el Big Mac y las papas fritas siguen siendo populares a largo plazo.

### 3.3. Situación actual de la franquicia que tiene McDonald's en el Ecuador

**Tabla 4.**

*Análisis de la situación actual de la franquicia que tiene McDonald's en el Ecuador*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción y Detalles</b>	<b>Referencia</b>
Presencia en el país	Cuenta con 26 restaurantes, 29 centros de postres y 6 McCafés, en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala donde predominan, y en zonas estratégicas, como centros comerciales, áreas de alto tráfico y zonas residenciales	(Lanchimba & Medina, 2018; Ramírez et al., 2023)
Estrategias de crecimiento	Se implementó el uso de plataformas de pedidos online, quioscos de autoservicio en locales, además de renovación de espacios para mejorar la experiencia del cliente, además de introducción de opciones de pedidos digitales en locales.	(Rincón et al., 2016)
Responsabilidad social	Han realizado capacitaciones y desarrollo profesional para empleados, además de iniciativas comunitarias, como la participación en proyectos locales y ambientales, por lo cual han recibido premios por contribuciones sociales y laborales	(Bertrand et al., 2021)
Salud y nutrición	Han recibido críticas por alto contenido calórico de productos, debido a que el consumo de estos productos lo han relacionado con problemas de salud como obesidad y diabetes, además que existen reportes de consumidores con problemas	(Alonso, 2022)

---

	gastrointestinales y aumento de peso debido al consumo frecuente de hamburguesas y papas fritas. Por lo cual han introducido opciones más saludables en el menú, como la reducción de sodio y grasas trans, promoción de ensaladas y frutas,	
Ventas y desempeño	Han tenido un incremento en ventas anuales del 5% en 2022, no obstante, han presentado fluctuaciones económicas, competencia intensa y cambios en preferencias del consumidor. Cabe mencionar que las ventas anuales promedio de \$2.7M a \$3.1M por restaurante. Además, los productos con bajo rendimiento son McWraps y ensaladas frescas, debido a la preferencia del mercado por productos tradicionales como hamburguesas y papas fritas.	(Ackermann, 2024; Ghantous & Christodoulides, 2020)
Innovación y marketing	Han introducido productos como McCrispy y McSpicy, además que han implementado estrategias globales como "Raise Your Arches" que han incrementado la afinidad de la marca, sumado al uso de Google Cloud para mejorar operaciones y experiencia del cliente.	(Bretas & Alon, 2021)

---

La situación actual de McDonald's en Ecuador muestra una expansión sólida y estrategias de crecimiento efectivas, incluyendo la digitalización y modernización de sus locales. Sin embargo, la empresa enfrenta críticas significativas por el alto contenido calórico de sus productos, lo que ha llevado a la introducción de opciones más saludables. A pesar de un incremento del 5% en las ventas anuales en 2022, McDonald's ha tenido que lidiar con fluctuaciones económicas y cambios en las preferencias del consumidor. Productos como McWraps y ensaladas frescas han tenido bajo rendimiento, lo que subraya una preferencia del mercado por los productos tradicionales de la marca.

## CÁPITULO IV

### **4.1. Diseño de la Propuesta**

La propuesta titulada “Análisis integral y soluciones estratégicas para McDonald's en Ecuador” se ha diseñado cuidadosamente en base a una amplia revisión de estudios publicados, informes de la industria y diversas fuentes de internet. Este análisis tuvo como objetivo identificar áreas clave de mejora y formular estrategias para potenciar el desempeño de McDonald's en el mercado ecuatoriano.

El proceso de diseño comenzó con una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre la industria de la comida rápida. Esta fase incluyó la consulta de artículos académicos que analizan el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado, así como estudios de caso sobre McDonald's y otras cadenas similares.

#### **4.1.2. Fundamentación**

Se fundamenta en la necesidad de abordar desafíos clave y a su vez mejorar el desempeño y la sostenibilidad de la franquicia en el mercado ecuatoriano. En los últimos años, McDonald's ha enfrentado críticas relacionadas con la salud y nutrición de sus productos, fluctuaciones en el rendimiento de ventas y la necesidad de adaptarse a las preferencias cambiantes del consumidor y a un entorno competitivo en constante evolución.

Este análisis exhaustivo ha identificado algunas limitantes que requieren atención y desarrollar estrategias efectivas para mejorar el posicionamiento de la marca. La propuesta se enfoca en responder a las demandas del mercado, optimizando la oferta de productos y fortaleciendo la responsabilidad social corporativa de la empresa.

Al abordar estos desafíos y oportunidades, la propuesta busca asegurar el crecimiento sostenido y la competitividad de McDonald's en Ecuador, proporcionando una hoja de ruta clara para la mejora continua y la adaptación exitosa en el dinámico mercado de comida rápida.

## **4.2 Descripción**

La propuesta abarca una revisión exhaustiva de los productos que forman parte del menú de McDonald's, incluyendo las hamburguesas clásicas como el Big Mac, Quarter Pounder y Cheeseburger, que son pilares fundamentales de la oferta de la franquicia y representan una porción significativa de las ventas. También se incluyen productos esenciales como las papas fritas, conocidas por su sabor distintivo y popularidad entre los clientes.

Además, la propuesta considera la introducción y promoción de opciones más saludables en el menú, tales como ensaladas, wraps y frutas, en respuesta a la creciente demanda de los consumidores por alimentos más nutritivos y balanceados. Estos productos no solo buscan mejorar la percepción de la marca en términos de salud y nutrición, sino también atraer a un segmento de mercado preocupado por su bienestar.

Asimismo, se abordan los productos de temporada y promociones especiales que McDonald's lanza periódicamente para mantener el interés de los clientes y ofrecer variedad en su menú. Estas ofertas temporales permiten a la franquicia experimentar con nuevos sabores y conceptos que pueden convertirse en adiciones permanentes al menú si demuestran ser populares. También incluye una revisión de las bebidas y postres ofrecidos por McDonald's, como helados, McFlurries y bebidas frías y calientes. Estos productos complementan las comidas principales y son una parte integral de la experiencia del cliente en los restaurantes de la franquicia.

La finalidad de esta propuesta es doble, debido que, en primer lugar, se proporciona un análisis integral en base a los desafíos actuales y las oportunidades de crecimiento para McDonald's en Ecuador. En segundo lugar, se desarrollan y recomiendan soluciones estratégicas para abordar estos desafíos y capitalizar las oportunidades, con la finalidad de mejorar la percepción de la marca, optimizar la oferta de productos y fortalecer la responsabilidad social corporativa.

### 4.3. Propuesta

**Tabla 5.**

*Propuesta de estrategias para las franquicias de McDonald's en Ecuador*

<b>Estrategia</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Referencias</b>
Tácticas de Visibilidad	Aumentar la visibilidad y el alcance de la marca	<p>Crear contenido atractivo y promociones en Facebook, Instagram y TikTok.</p> <p>Implementar promociones sorpresas como 2 por 1 en productos populares.</p> <p>Ofrecer incentivos para la primera compra, como descuentos especiales.</p> <p>Utilizar WhatsApp para atención al cliente y promociones</p> <p>Implementar campañas interactivas y concursos para aumentar la participación del cliente en las plataformas sociales.</p> <p>Monitorear y responder activamente a las reseñas y comentarios de los clientes en redes sociales.</p>	(Boulay et al., 2020; Gillis et al., 2020; Schweiger et al., 2020; Semrau & Biemann, 2022)
Estrategias de Fidelización	Aumentar la lealtad del cliente y fomentar la repetición de compras	<p>Ofrecer descuentos a grupos grandes y usuarios frecuentes, incentivando la repetición de compra y la lealtad del cliente.</p> <p>Proveer información detallada del servicio a través de redes sociales.</p> <p>Implementar un programa de puntos o recompensas por compras recurrentes.</p>	(Bretas & Alon, 2021; Calderon et al., 2021; Li & Wan, 2024; Perrigot et al., 2020)

Proceso del Servicio	Mejorar la experiencia del cliente	Facilitar la obtención de información sobre los productos y servicios tanto en puntos físicos como en redes sociales.	(Perdreau et al., 2023; Perez et al., 20019)
		Ofrecer guías detalladas a través de Google Maps para facilitar la localización y uso de servicios como el drive-thru y las entregas a domicilio.	
		Transparentar los costos de cada adquisición.	
		Mejorar continuamente la experiencia del cliente a través de encuestas de satisfacción y feedback.	
Mejora del Menú Saludable	Aumentar la percepción positiva de salud y nutrición	Introducción de opciones más saludables como ensaladas, frutas y reducción de sodio y grasas trans en productos existentes.	(Calderon et al., 2021; Li & Wan, 2024; Nijmeijer et al., 2017; Perrigot et al., 2020)
		Promociones y descuentos en los nuevos productos saludables para incentivar su consumo.	
		Realización de estudios de mercado para evaluar la aceptación y el impacto de las nuevas opciones saludables en los consumidores.	
Optimización de la Oferta de Productos	Alinear la oferta de productos con las preferencias locales	Análisis de ventas y encuestas a consumidores para identificar preferencias locales y ajustar el menú en consecuencia.	(Lanchimba & Medina, 2018; Ramírez et al., 2023; Rincón et al., 2016)
		Implementación de productos regionales que reflejen las tradiciones y gustos locales.	
		Eliminación de productos con bajo rendimiento como McWraps y algunas ensaladas frescas.	

		Realización de pruebas de sabor y focus groups.	
Marketing y Estrategias Empresariales	Fortalecer la marca y aumentar la lealtad del cliente	Colaboración con celebridades y personas influyentes para lanzar promociones especiales y atraer a diferentes segmentos de mercado. Realización de eventos y actividades de marketing en los locales para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la fidelidad.	(Alonso, 2022; Bertrand et al., 2021)
Gestión de la Demanda Local	Aumentar la demanda local y optimizar el consumo de productos	Análisis detallado de la demanda local y las tendencias de consumo para identificar oportunidades de crecimiento y ajustar la oferta de productos. Desarrollo de productos específicos para el mercado ecuatoriano basados en las preferencias locales y la cultura alimentaria. Implementación de estrategias de precios competitivos y promociones adaptadas al contexto económico y cultural del mercado local. Realización de campañas publicitarias y eventos locales para aumentar la visibilidad y la demanda de los productos. Evaluación continua del rendimiento de las estrategias implementadas y ajuste de las mismas según los resultados obtenidos y el feedback del mercado. Colaboración con socios locales y proveedores para mejorar la relevancia y aceptación de los productos en el mercado local.	(Ackermann, 2024; Boulay et al., 2020; Gillis et al., 2020)

Nota. Las estrategias y actividades propuestas en esta tabla están diseñadas para optimizar el rendimiento de las franquicias de McDonald's en Ecuador, alineándose con las tendencias de mercado actuales y las preferencias locales, mientras se fortalecen la fidelización del cliente y la responsabilidad social corporativa.

## CONCLUSIONES

- Se determinó que la demanda local de consumo de comida rápida en McDonald's en Ecuador durante el período 2020-2023 fue alta. La pandemia de COVID-19 en 2020 impulsó significativamente los pedidos a domicilio. En 2021 y 2022, la recuperación económica y la reapertura de locales físicos continuaron incrementando la demanda. En 2023, las innovaciones en menús y tecnología fortalecieron la lealtad del cliente y contribuyeron a un crecimiento sostenido. En conclusión, el porcentaje de demanda para McDonald's en Ecuador durante este periodo fue considerable, reflejando una fuerte aceptación y adaptación a las necesidades del mercado. Cabe mencionar que la ausencia de McDonald's en Manta, a pesar de su potencial turístico, sigue siendo una interrogante que podría ser respondida por la empresa en el futuro, no obstante, el consumo de McDonald's en Ecuador muestra variaciones regionales significativas, con las principales ciudades liderando en términos de ventas y número de locales, reflejando el crecimiento económico y demográfico de estas áreas.
- Se identificaron las principales estrategias empresariales utilizadas por la franquicia McDonald's en Ecuador durante el período 2020 al 2023, las cuales incluyeron la digitalización y expansión de servicios de entrega, la innovación constante en el menú, la modernización de locales, y un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, además, la combinación de estas acciones no solo permitió a McDonald's mantenerse relevante y competitivo, sino que también facilitó un crecimiento sostenido en un entorno desafiante.
- Se determinó que la situación actual de McDonald's en Ecuador es sólida, con estrategias de crecimiento efectivas y una expansión continua, siendo una franquicia que cuenta con 26 restaurantes, 29 centros de postres y 6 McCafés en ubicaciones estratégicas. A pesar de un incremento del 5% en las ventas anuales en 2022, la empresa

enfrenta críticas por el alto contenido calórico de sus productos, lo que ha llevado a la introducción de opciones más saludables. Aunque algunos productos como McWraps y ensaladas frescas no han tenido el rendimiento esperado, la preferencia por los productos tradicionales sigue siendo fuerte, pero a pesar de todo se ha mantenido con un porcentaje alto de demanda, adaptándose a las necesidades y preferencias cambiantes del mercado.

## **RECOMENDACIONES**

- Para futuras investigaciones, se recomienda realizar encuestas periódicas a los consumidores en diferentes regiones del país para obtener datos más detallados sobre las preferencias y comportamientos de compra. Además, el uso de análisis de datos y herramientas de big data puede ayudar a identificar tendencias emergentes y ajustar estrategias de marketing y oferta de productos de manera más precisa.
- Es aconsejable que McDonald's continúe innovando en su menú y servicios, manteniendo un enfoque en la digitalización y la modernización de sus locales. También se sugiere aumentar la comunicación sobre sus iniciativas de responsabilidad social y las mejoras en la calidad nutricional de sus productos, para contrarrestar las críticas y mejorar la percepción pública.
- Se recomienda que McDonald's diversifique su menú para incluir más opciones saludables y productos locales, lo que podría atraer a una base de consumidores más amplia. Además, incrementar las campañas de marketing enfocadas en las iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social puede fortalecer la lealtad del cliente y mejorar la imagen de la marca en el mercado ecuatoriano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdul, M., Hizam, M., Mat, R., & Abd, H. (2022). Un estudio preliminar: exploración de los factores de crecimiento de la franquicia del franquiciador y del franquiciado. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 8(3), 9.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030138>
- Ackermann, J. (2024). Los efectos de la franquicia en las tiendas, los competidores y los consumidores. *Revista Internacional de Organización Industrial*, 93, 10.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103055>
- Agudelo, M., Chomali, E., y Suniaga, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*. Corporación Andina de Fomento. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/657e3543-74b1-4163-89e5-8e422d23edd8/content>
- Alaña, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 251–256.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-257.pdf>
- Alonso, T. (2022). *Cómo McDonald's se convirtió en el referente de la comida rápida* (pp. 1–5). [https://www-cascade-app.translate.google/studies/mcdonalds-strategy-study?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es-419&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-cascade-app.translate.google/studies/mcdonalds-strategy-study?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)
- Arcos Dorados. (2020). *Arcos Dorados*. Obtenido de <https://www.arcosdorados.com/ecuador-mcdonalds-renueva-restaurant-durante-la-pandemia-y-continua-apostando-en-el-pais/>
- Arcos Dorados. (2023). *Descripción general de la empresa* (pp. 1–4).

[https://ir.arcosdorados.com/company-overview/#:\\$~\\$:text=Arcos](https://ir.arcosdorados.com/company-overview/#:$~$:text=Arcos)

Arcos Dorados. (2024). *Arcos Dorados*. Obtenido de <https://www.arcosdorados.com/ecuador-mcdonalds-llega-con-un-nuevo-restaurante-al-sector-el-fortin/#:~:text=Guayaquil%2C%20Ecuador.,Fort%C3%ADn%2C%20al%20norte%20de%20Guayaquil>.

Avilés, I., y Freire, F. (2023). La creación de valor: sus efectos en el comportamiento del consumidor de tableros eléctricos. *Ciencias Administrativas*, 21, 3. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2314-37382023000100003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382023000100003)

Ballester, R. (9 de abril de 2012). *Ramón Ballester Santiba-ez*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/ramonballester/2012/04/09/estrategia-de-mcdonalds/>

Banco Central del Ecuador. (12 de mayo de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020/#:~:text=A%20nivel%20privado%2C%20los%20principales,con%20USD%202.886%2C%20millones>.

Barreto, K. (junio de 2023). Calidad de servicio a través de la satisfacción de atención al cliente bajo el modelo Servqual en la empresa McDonald's Chiclayo-2022. Perú. Obtenido de [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/8134/K.Barreto\\_Tesis\\_Titulo\\_Profesional\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/8134/K.Barreto_Tesis_Titulo_Profesional_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Benítez, E. (2021). Comida Rápida. Aspectos más importantes del menú del individuo moderno. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(9), 36–50. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/76/103>

- Bertrand, J., Brusset, X., & Chabot, M. (2021). Proteger las cadenas de franquicias frente al riesgo meteorológico: un enfoque basado en la ciencia del diseño. *Revista de Investigación Empresarial*, 125, 187–200.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.020>
- Borsic, Z., Maya, A., & Aigaje, W. (2018). Las franquicias ecuatorianas y su contribución en la generación de empleo. *Revista Economía y Política*, 26, 1–19.  
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rep/n26/2477-9075-rep-26-71.pdf>
- Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2020). La franquicia multiunidad desde la perspectiva del franquiciador y del franquiciado: antecedentes, resultados de desempeño y el tamaño óptimo de minicadena. *Revista de Investigación Empresarial*, 113, 49–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.029>
- Bretas, V., & Alon, I. (2021). Investigación sobre franquicias en mercados emergentes. *Revista de Investigación Empresarial*, 133, 51–65.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.067>
- Brodowicz, M. (2024). *Análisis de la estrategia empresarial de McDonald's* (p. 12).  
<https://aithor.com/essay-examples/mcdonalds-business-strategy-analysis#1-introduction>
- Caisa, D., Maldonado, S., & Miranda, F. (2019). Factores decisivos de compra del consumidor: Un acercamiento para empresas de producción y servicios. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA*, 23(93), 65–74.  
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/155/158/>
- Calderon, E., Pastor, I., & Sendra, J. (2021). Cómo seleccionar franquiciados: una propuesta modelo. *Revista de Investigación Empresarial*, 135, 676–684.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.003>

- Calderon, E., Pastor, I., y Huerta, P. (2018). Sostenibilidad económica en franquicias: un modelo para predecir el éxito o el fracaso de las franquicias. *Sostenibilidad*, 9(8), 1–9. <https://doi.org/10.3390/su9081419>
- Calle, L. (2016). Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación. In *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil* (p. 7). <https://bit.ly/3qL2vZ7>
- Cassidy, O., Shin, H. W., Song, E., Jiang, E., Harri, R., Cano, C., Vedanthan, R., Ogedegbe, G., & Bragg, M. (2021). Comparación de las prácticas de marketing de alimentos de McDonald's en las cuentas oficiales de Instagram en 15 países. *BMJ Nutrition, Prevention & Health*, 4(2), 510–518. <https://doi.org/10.1136/bmjnp-2021-000229>
- Castagneto, G. (2023). *Arcos Dorados*. Obtenido de <https://www.arcosdorados.com/wp-content/uploads/2023/11/Fact-sheet-Ecuador.pdf>
- Contreras, M., & Vargas, J. (2021). Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica generacional. *Academo (Asunción)*, 8(1), 15–28. <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n1/2414-8938-academo-8-01-15.pdf>
- Coombes, R. (2016). Las ganancias de McDonald's caen y Mars abandona las barras de chocolate King Size. In *BMJ (Clinical research ed.)* (Vol. 329, Issue 7470, p. 820). <https://doi.org/10.1136/bmj.329.7470.820-a>
- Cortes, M., Saavedra, M., y Palacios, P. (2020). Análisis del fracaso de las MiPyME franquiciantes en México. Un crecimiento cuestionable del sector. *Revista Perspectiva Empresaria*, 7(2), 36–52. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/651/916>
- Cotes, K., y Bedoya, D. (2021). Riesgos de adaptación en franquicias: herramientas de contabilidad de gestión para mitigarlos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 22.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613022/29069613022.pdf>

Crespo, D. (2020). La franquicia en el Ecuador y el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7274/1/T3157-MT-Crespo-La%20franquicia.pdf>

Cueva, J., Sumba, N., y Duarte, W. (2021). Marketing de contenidos y decisión de compra de los consumidores Generación Z en Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(2), 25–37.

<https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075003/html/>

Delgado, S., Homero, W., y Chávez, A. (2018). Análisis del comportamiento de compra en servicios intangibles. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 125–133.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-125.pdf>

El Universo. (2022). McDonald's opera en Ecuador desde 1997 y empezó en Quito.

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/mcdonalds-opera-en-ecuador-desde-1997-y-empezo-en-quito-nota/>

El Universo. (2022). *McDonalds's En Ecuador: 25 años generando empleo, apoyando causas sociales y buscando un camino sostenible* (p. 4).

<https://www.elcomercio.com/empresariales/mcdonaldss-en-ecuador-25-anos-generando-empleo-apoyando-causas-sociales-y-buscando-un-camino-sostenible.html>

Ercegovich, C. (2020). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/gourmet/80-anos-](https://www.clarin.com/gourmet/80-anos-mcdonald-s-historia-hermanos-perdieron-negocio-hamburguesas-famosas_0_xknvl6hDP.html)

[mcdonald-s-historia-hermanos-perdieron-negocio-hamburguesas-famosas\\_0\\_xknvl6hDP.html](https://www.clarin.com/gourmet/80-anos-mcdonald-s-historia-hermanos-perdieron-negocio-hamburguesas-famosas_0_xknvl6hDP.html)

Escrig, V. J., Lluca, J. A., Granel, L., & Bellver, M. (2020). Metaanálisis: una forma básica de entender e interpretar su evidencia. *Revista de Senología y Patología Mamaria* -

*Journal of Breast Science*, 34, 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.senol.2020.05.007>

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Estrategias empresariales y ventaja competitiva: el papel del rendimiento y la innovación. *Revista de Innovación Abierta: Tecnología, Mercado y Complejidad*, 8(3), 10. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

Ghantous, N., & Christodoulides, G. (2020). Beneficios de la franquicia de marca: una perspectiva integradora. *Gestión de Marketing Industrial*, 91, 442–454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.009>

Gillis, W., Combs, J., & Yin, X. (2020). Capacidades de gestión de franquicias y desempeño del franquiciador bajo estrategias alternativas de propiedad de franquicias. *Revista de Emprendimiento Empresarial*, 35(1), 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Graziani, M. (2022). Valuación de Arcos Dorados. Universidad de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/23085/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Graziani%2C%20Macarena%20Roc%20C3%ADo.pdf>

Griffith, R., O'Connell, M., & Smith, K. (2017). Precios relativos, preferencias de los consumidores y demanda de alimentos. *Oxford Academic*, 31(1), 116–130. <https://academic.oup.com/oxrep/article/31/1/116/433336>

- Guamán Rivadeneira, K. (septiembre de 2010). Estudio de Factibilidad para la implementación de la franquicia de McDonald's en el Valle de los Chillos. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/668/3/GUAMAN%20RIVADEN EIRA%20KARINA%20FERNANDA.pdf>
- Guerra, Y., De la Nuez, D., & Marín, L. (2023). Diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia en empresas de la industria cárnica. *COODES*, *11*(3), 21. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v11n3/2310-340X-cod-11-03-e665.pdf>
- Gülpınar, Ö., y Güçlü, A. G. (2013). How to write a review article? *Turkish Journal of Urology*, *39*(Suppl 1), 44–48. <https://doi.org/10.5152/tud.2013.054>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza , C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n.\\_Rutas\\_cuantitativa\\_cualitativa\\_y\\_mixta-libre.pdf?1601784484=yresponse](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=yresponse)
- Hizam, M., Abdul, M., Mat, R., & Abd, H. (2023). Factores críticos de éxito de las empresas de franquicia: un estudio sobre franquiciadores y franquiciados. *Ciencias Administrativas*, *13*(1), 1–8. <https://doi.org/10.3390/admsci13010008>
- Hommerová, D., Šrédl, K., Vrbková, L., & Svoboda, R. (2020). La percepción de las actividades de RSE en un segmento seleccionado de clientes de McDonald's en la República Checa y su efecto en su comportamiento de compra: un estudio de caso. *Sostenibilidad*, *12*(20), 12. <https://doi.org/10.3390/su12208627>
- Huang, C.-I., Huang, Y.-F., Do, M.-H., & Nguyen, T.-L.-H. (2023). Ventaja competitiva sostenible para franquicias multiunidades: desde la perspectiva del mercado de

- franquicias. *Sostenibilidad*, 15(21), 10. <https://doi.org/10.3390/su152115508>
- Hurtado, V., Largacha, S., Guerrero, I., y Galvez, P. (2022). Ambientes y hábitos alimentarios: Un estudio cualitativo sobre cambios producidos durante la pandemia por Covid-19 en estudiantes universitarios. *Rev Chil Nutr*, 79-88. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v49n1/0717-7518-rchnut-49-01-0079.pdf>
- Jiménez, V. (2020). Análisis de publicidad audiovisual Post Covid-19, de dos marcas en el mercado ecuatoriano. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/56201/1/T-112560%20-%20Jim%20a9nez%20Lam%20V%20adctor%20signed-1.pdf>
- La Nación. (2023). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/como-era-el-primer-mcdonalds-nid15052023/>
- Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. *Problemas Del Desarrollo*, 49(193), 95–118. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362018000200095#:\\$~\\$:text=La](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362018000200095#:$~$:text=La)
- Lanzas, A. (2023). La Glocalización de las empresas multinacionales, adaptarse a lo global y local simultáneamente. Estudio de caso: Glocalización de McDonalds. *trabajo de grado*. Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/69130/TFG-%20Lanzas%20Salido%20c%20Alejandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lasso, G. (25 de septiembre de 2023). Ecuador. Obtenido de <https://twitter.com/LassoGuillermo/status/1706357716170477862>
- Lee, E., Kim, J.-H., & Rhee, C. (2021). Efectos de las decisiones de marketing sobre el valor

- de la marca y el rendimiento de la franquicia. *Sustainability*, 13(6), 9.  
<https://doi.org/10.3390/su13063391>
- Leyva, G., Alegría, G., Paredes, F., & Angulo, M. (2023). La satisfacción del cliente de fast-food. Explorando impulsores en personas con malos hábitos alimenticios usando el modelo ACSI. *LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, 17(21), 1–8. [https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution\\_1088\\_a.pdf](https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution_1088_a.pdf)
- Li, Q., & Wan, R. (2024). Franquicias, asignación de activos financieros e inversión corporativa. *Cartas de Investigación de Finanzas*, 65, 10.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105576>
- Logan, A., D'Adamo, C., & Prescott, S. L. (2023). El fundador: la codicia disposicional, el espectáculo y los determinantes comerciales de la salud. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 20(9), 9.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20095616>
- Logan, A., Nicholson, J., Schoenthaler, S., & Prescott, S. (2024). Caso Huberty v. McDonald's. *Laws*, 13(2), 12. <https://doi.org/10.3390/laws13020017>
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Martin, L. (2021). *Diario As*. Obtenido de [https://as.com/diarioas/2021/07/29/actualidad/1627544617\\_161446.html](https://as.com/diarioas/2021/07/29/actualidad/1627544617_161446.html)
- Martínez, A. (mayo de 2022). Estudio de la reintegración laboral de manera presencial en tiempos de pandemia en empleados administrativos de la empresa Alimentos Raag, McDonald's período Enero-Abril 2022. Republica Dominicana. Obtenido de

<https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/4564/Estudio%20de%20la%20reintegraci%3bn%20laboral%20de%20manera%20presencial%20en%20tiempos%20de%20pandemia%20en%20empleados%20administrativos%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, F., & Ruiz, M. (2023). Una estrategia de mantenimiento. *Revista Ingeniería Agrícola*, 13(2), 42–47.

<https://www.redalyc.org/journal/5862/586275348007/586275348007.pdf>

Maza, F., Caneda, M., y Vivas, A. (2022). Hábitos alimenticios y sus efectos en la salud de los estudiantes universitarios. Una revisión sistemática de la literatura. *Psicogente*, 25(47), 1–31. <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v25n47/0124-0137-psico-25-47-110.pdf>

McDonald's Corporation. (2023). Financial Information and Annual Reports. McDonald's. [corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/MCD\\_2023\\_Annual\\_Report.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/MCD_2023_Annual_Report.pdf)

Meichi, G. (2023). El negocio de la comida rápida: el ejemplo de McDonald's y KFC. *Avances En Gestión Económica y Ciencias Políticas*, 21(1), 130–135.

[https://www.researchgate.net/publication/373896265\\_Fast\\_Food\\_Business\\_Taking\\_McDonald's\\_and\\_KFC\\_for\\_Example](https://www.researchgate.net/publication/373896265_Fast_Food_Business_Taking_McDonald's_and_KFC_for_Example)

Michael W Travels. (2022). *Descubre lo que probamos en McDonald's Ecuador!* (pp. 1–5).

<https://michaelwtravels.boardingarea.com/2022/07/find-out-what-we-tried-at-mcdonalds-ecuador/>

Montalvan, A., y Chirapa, J. (2024). Valor de marca y la decisión de compra de los clientes de la marca Master Belle, Lima - Perú 2021. *Ciencias Administrativas*, 11(23), 1–15.

<https://www.redalyc.org/journal/5116/511675263003/511675263003.pdf>

- Monteiro, C., & Cannon, G. (2021). las porciones de comida y la gente son cada vez más grandes. ¿Qué se debe hacer? In *Revista americana de salud pública* (Vol. 111, Issue 12, pp. 2091–2093). <https://doi.org/10.2105/AJPH.2021.306547>
- Moreno, E., Ponce, D., & Moreno, H. (2021). Comportamiento del consumidor y el proceso de decisión de compra. *Ciencia Latina Revist. Revista Multidisciplinar*, 5(6), 26. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1478>
- Mumena, W., Ateek, A., Alamri, R., Alobaid, S., Alshallali, S., Afifi, S., Aljohani, G., y Kutbi, H. (2022). Consumo de comida rápida, calidad dietética e ingesta dietética de adolescentes en Arabia Saudita. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 19(22), 10. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215083>
- Nafría, I. (13 de enero de 2023). *La Universidad en Internet (Unir)*. Obtenido de <https://www.unir.net/actualidad/vida-academica/ranking-mundial-restaurantes-mcdonalds-experiencia-cliente/>
- Nguyen, B., y Wisuttisak, P. (2023). Ley de franquicias de Vietnam: evaluación crítica y comparaciones con el marco legal de franquicias en la República de Corea y Tailandia. *Ciencias Sociales*, 12(5), 9. <https://doi.org/10.3390/socsci12050258>
- Nijmeijer, K., Huijsman, R., & Fabbrocotti, I. (2017). Creación de ventajas a través de franquicias en el sector sanitario: un estudio de caso cualitativo y multidisciplinar sobre el papel del formato empresarial. *BMC Investigación de Servicios de Salud*, 14, 485–492. <https://doi.org/10.1186/s12913-014-0485-5>
- Nova, A., Muñoz, F., y Luque, T. (2020). ¿El punto de inflexión en el estado de la investigación sobre el comportamiento socialmente responsable del consumidor? Un análisis bibliométrico. *Sostenibilidad*, 12(8), 12. <https://doi.org/10.3390/su12083141>

- Oliveira, L., y Raposo, A. (2024). Factores que más influyen en la elección de comida rápida en una muestra de estudiantes de educación superior en Portugal. *Nutrientes*, 16(7), 10. <https://doi.org/10.3390/nu16071007>
- Ortega, E. (2021). McDonald's: Sus datos financieros y de negocio 2021. <https://enriqueortegaburgos.com/mcdonalds-datos-financieros-negocio/>.
- Perdreau, F., Le Nadant, A., & Khelil, N. (2023). Capacidades de franquicia y rendimiento del sistema: una perspectiva configuracional. *Gerencia de Mercadeo Industrial*, 113, 326–340. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.07.004>
- Pérez, B., & Rojas, C. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 157–179. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811010/html/>
- Pérez, M. (2021). *Análisis estratégico de McDonalds* [Tesis. Ciencias Sociales y el Trabajo. Universidad Zaragoza. España]. <https://zaguan.unizar.es/record/109310/files/TAZ-TFG-2021-1356.pdf>
- Perez, T., Gazi, R., Hossain, S., & Zaman, K. (2019). El efecto de las franquicias sociales en el acceso y la calidad de los servicios de salud en países de ingresos bajos y medios. *La Base de Datos Cochrane de Revisiones Sistemáticas*, 20(1), CD007136. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD007136.pub2>
- Perrigot, R., López, B., & Basset, G. (2020). Perspectivas desde la franquicia. *Revista de Comercio Minorista y Servicios Al Consumidor*, 55, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102081>
- Plasencia, A., Blanco, H., & Borrás, F. (2022). Estrategias para el desarrollo corporativo. Estudio de caso: Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones. *Cofin*

*Habana*, 16(2), 18. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v16n2/2073-6061-cofin-16-02-e2.pdf>

Ramírez, C., Quirama, U., Montes, L., & Sepúlveda, J. (2023). Estructura para la valoración de franquicias: aproximación mediante opciones reales. *Contaduría y Administración*, 67(3), 9. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422022000300007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422022000300007)

Ramírez, K., y Torres, S. (2022). Plan operativo para incrementar el nivel de ventas en la empresa McDonald's 2022 Chiclayo. Chiclayo, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103088/Ramirez\\_RK-Torres\\_VSA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103088/Ramirez_RK-Torres_VSA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ren, S., Zhang, Y., Liu, Y., Sakao, T., Huisingh, D., & Almeida, C. (2018). A comprehensive review of big data analytics throughout product lifecycle to support sustainable smart manufacturing: A framework, challenges and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 210. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.025>

Rincón, O., Santos, B., & Galindo, L. (2016). Las mutaciones del comer: De McDonalds a los mundos ancestrales. *Razón y Palabra*, 20(94), 118–131. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199547464009.pdf>

Rodríguez, B., & Ayala, R. (2020). Factores que permiten impulsar el uso de franquicias exitosas en Nuevo León. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 6(12), 246–264. <https://www.redalyc.org/journal/6558/655868422013/html/>

Roseta, P., Barbosa, B., & Roseta, L. (2020). Determinantes en el proceso de decisión de compra del consumidor en contextos de ecoturismo. *Geociencias*, 10(6), 10. <https://doi.org/10.3390/geosciences10060224>

Sandoval, S., Pacheco, A., & Camarena, D. (2022). Prácticas alimentarias y significados

- asociados con el consumo de comida rápida en franquicias de la ciudad de Hermosillo, Sonora: un modelo exploratorio basado en los cambios generacionales. *Región y Sociedad*, 34, 9. <https://www.redalyc.org/journal/102/10270068017/html/>
- Schramade, W. (2019). *Caso de estudio McDonald's* (pp. 1–28). [https://www.rsm.nl/fileadmin/Faculty-Research/Centres/EPSVC/Case\\_study\\_sustainable\\_finance\\_McDonalds.pdf](https://www.rsm.nl/fileadmin/Faculty-Research/Centres/EPSVC/Case_study_sustainable_finance_McDonalds.pdf)
- Schweiger, B., Albers, S., Vanderstraeten, J., & Gibb, J. (2020). Una perspectiva de capacidades en la gestión de membresías en redes de franquicias. *Gestión de Marketing Industrial*, 90, 60–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.006>
- Semrau, T., & Biemann, T. (2022). El desempeño de los franquiciados como agentes de su franquiciador. *Revista de Emprendimiento Empresarial*, 37(2), 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106177>
- Seung, K., & Choi, K. (2022). Superar las diferencias de eficiencia operativa entre franquiciadores y franquiciados: un enfoque metafronterizo. *Procesos*, 10(10), 9. <https://doi.org/10.3390/pr10102021>
- Šostar, M., y Ristanović, V. (2023). Evaluación de los factores que influyen en el comportamiento del consumidor mediante el modelo AHP. *Sostenibilidad*, 15(13), 9. <https://doi.org/10.3390/su151310341>
- Statista. (2023). McDonald's. <https://es.statista.com/temas/3605/mcdonald-s/>
- Tamayo, C., Alcocer, H., Choque, L., Chuquimia, A., Condori, P., Gutierrez, I., Gutierrez, M., Huanca, X., Humerez, J., Loza, E., Mamani, T., Mamani, A., Mayta, N., Quispe, B., Quispe, M., Ramos, G., Renjifo, F., Rodas, M., Rubin, A., ... Vargas, R. (2017).

Factores y determinantes del consumo de comida chatarra en estudiantes de la facultad de medicina, enfermería, nutrición y tecnología médica, La Paz- Bolivia 2016. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 57(3), 31–40.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v57n3/v57n3\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/chc/v57n3/v57n3_a05.pdf)

The Logistics World. (2024). *The Logistics World*. Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/mcdonalds-gana-en-2023-un-37-mas/#:~:text=%2D%20La%20cadena%20estadounidense%20de%20comida,anunci%C3%B3%20la%20compa%C3%B1a%20este%20lunes.ytext=La%20compa%C3%B1a%20estadounidense%20factur%C3>

TheStreet. (2023). *Historia de McDonald's: Cronología y hechos*.  
<https://www.thestreet.com/markets/history-of-mcdonalds-15245677>

Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. (2020). Actos de innovación oculta de los franquiciados y adopción de innovación dentro de los sistemas de franquicia. *Gestión de Marketing Industrial*, 89, 431–445.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.005>

Xiao, A., Yang, S., & Iqbal, Q. (2019). Factores que afectan las intenciones de compra en la Generación Y: una evidencia empírica de la industria de comida rápida en Malasia. *Ciencias Administrativas*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.3390/admsci9010004>