

**Análisis de estrategias de marketing internacional en franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla**

**María Angélica Montero Guerrero**

**Raiza Yalid Álvarez Díaz**



**Corporación Universidad de la Costa, CUC**

**Departamento de Ciencias Empresariales**

**Programa de Maestría en Administración**

**Barranquilla**

**2020**

**Análisis de estrategias de marketing internacional en franquicias con menú saludable del  
norte de Barranquilla**

**María Angélica Montero Guerrero & Raiza Yalid Álvarez Díaz**

**Propuesta de Investigación presentada como requisito para optar al título de Magíster en  
Administración**

**Tutor: Aland Becerra Rodríguez**

**Magíster en Mercadeo**



**Corporación Universidad de la Costa, CUC**

**Departamento de Ciencias Empresariales**

**Programa de Maestría en Administración**

**Barranquilla**

**2020**

### **Dedicatoria**

Dedico esta investigación: A Dios, primeramente, porque fue Él quien guió la realización de este estudio. A mis padres Vicente y Pabla, por apoyarme siempre y por amarme tanto. A Leydis Ruth, Jeisson David y Jeisson Alexis, por brindarme el privilegio de ser mis hermanos. A mis sobrinos Esteban y Julieta, por ser mi inspiración.

*Atentamente, María Angélica*

### **Agradecimientos**

Esta investigación se constituye en un paso más, en el largo camino que representa nuestro desarrollo como personas y como profesionales. Motivo por el cual, en esta ocasión, queremos ofrecer nuestros más sinceros agradecimientos a todos aquellos que nos brindaron su apoyo incondicional: A Dios, a nuestros padres, a toda nuestra familia, a nuestros amigos, a los que alguna vez fueron nuestros profesores, al Director de la Maestría en Administración: Eduardo Chang, a nuestro tutor de tesis: Aland Becerra y a la Universidad de la Costa, Institución que ha propiciado nuestra formación como ciudadanas integrales.

### **Resumen**

Las franquicias son las organizaciones empresariales de mayor crecimiento en Barranquilla, especialmente las de comercialización de alimentos y en mayor medida los restaurantes de comidas rápidas (Conde, 2011). Esta investigación tuvo como propósito analizar las estrategias de marketing internacional en franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla, Colombia. Para ello fue usado un enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional y descriptivo; la población se limitó a 34 franquicias. Como resultado se corroboró el crecimiento en ventas y la expansión geográfica de las franquicias de este tipo, y se hallaron estrategias usadas por éstas de acuerdo con el marketing mix internacional. Finalmente, se concluyó que la mayoría de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla implementaron estrategias de penetración de mercados para incrementar su participación dentro del mismo y aplicaron estrategias de desarrollo de nuevos mercados para vender los productos actuales en otros mercados, así como estrategias de desarrollo de nuevos productos para mejorar su desempeño en los mercados actuales. Sin embargo, no emplearon estrategias de diversificación.

***Palabras clave:*** Estrategia, Marketing Internacional, Franquicia, Comida Saludable

### **Abstract**

Franchises are the fastest-growing business organizations in Barranquilla, especially those for food marketing and, to a greater extent, fast food restaurants (Conde, 2011). The purpose of this research was to analyze international marketing strategies in franchises with a healthy menu in northern Barranquilla, Colombia. For this, a quantitative, non-experimental, transectional and descriptive approach was used; The population was limited to 34 franchises. As a result, growth in sales and geographic expansion of franchises of this type were corroborated, and strategies used by them were found in accordance with international marketing mix. Finally, it was concluded that the majority of franchises with a healthy menu in northern Barranquilla implemented market penetration strategies to increase their participation within it and applied new market development strategies to sell current products in other markets, as well as strategies of developing new products to improve their performance in today's markets. However, they did not employ diversification strategies.

***Keywords:*** Strategy, International Marketing, Franchise, Healthy Food

## Contenido

Lista de tablas y figuras .....	9
Introducción .....	11
Problema de Investigación .....	13
Planteamiento del Problema.....	13
Formulación del Problema .....	17
Sistematización del Problema .....	18
Objetivos de la Investigación .....	18
Objetivo general. ....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación de la Investigación .....	19
Delimitación de la Investigación.....	20
Delimitación espacial. ....	20
Delimitación temporal. ....	20
Delimitación circunstancial. ....	21
Marco Referencial de la Investigación .....	21
Antecedentes de la Investigación .....	21
Marco Teórico de la Investigación.....	29
Estrategias de Marketing. ....	29
La Franquicia.....	47
Comida Saludable.....	70

Marco Conceptual .....	78
Operacionalización de las Variables .....	80
Marco Metodológico de la Investigación .....	97
Enfoque Epistemológico .....	97
Diseño de la Investigación .....	97
Población y Muestra.....	98
Discusión y conclusiones .....	129
Recomendaciones .....	131
Referencias.....	133
Anexos .....	143



### Lista de tablas y figuras

#### Tablas

Tabla 2.1 Aplicaciones del marketing .....	33
Tabla 2.2 Matriz de expansión de Ansoff.....	41
Tabla 2.3 Teorías de las franquicias .....	51
Tabla 2.4 Evolución histórica del sistema de franquicias.....	58
Tabla 2.5 Ventajas y desventajas del sistema de franquicias.....	59
Tabla 2.6 Operacionalización de las variables.....	79
Tabla 3.1 Distribución de frecuencia de franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla .....	101
Tabla 3.2 Marketing mix de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.....	102
Tabla 3.3 Tropicalización y estandarización de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.....	106
Tabla 8.1 Medidas de tendencia central y de dispersión .....	127

#### Figuras

Figura 2.1 Porcentaje de consumidores que quisiera ver más productos .....	74
Figura 5.1 Ventas a clientes actuales en el último año (2018).....	108
Figura 5.2 Consumo de clientes actuales en el último año (2018) .....	109
Figura 5.3 Venta cruzada en el último año (2018).....	109
Figura 5.4 Captaron clientes de la competencia en el último año (2018).....	110
Figura 5.5 Captaron nuevos consumidores en el último año (2018) .....	111
Figura 5.6 Atrajeron nuevos clientes del mismo segmento aumentando la publicidad y/o promoción en el último año (2018).....	112
Figura 5.7 Redujeron el precio de sus productos y servicios en el último año (2018) .....	112
Figura 5.8 Fijaron precios elevados aprovechando la novedad en el último año (2018).....	113

Figura 5.9 Han llevado a cabo innovaciones en el último año (2018).....	114
Figura 6.1 Abrieron mercados geográficos adicionales en el último año (2018) .....	115
Figura 6.2 Aplicaron estrategias para atraer otros sectores del mercado en el último año (2018) .....	115
Figura 6.3 Atraieron otros sectores del mercado en el último año (2018).....	116
Figura 6.4 Establecieron o actualizaron su política de distribución para posicionarse en el mercado en el último año (2018) .....	117
Figura 6.5 Lograron posicionarse en el mercado en el último año (2018) .....	117
Figura 6.6 Adelantaron investigaciones de mercado para cambiar de segmento de mercado en el último año (2018).....	118
Figura 6.7 Cambiaron de segmento de mercado en el último año (2018) .....	119
Figura 6.8 Establecieron nuevos canales de distribución en el último año (2018).....	119
Figura 6.9 Desarrollaron nuevos empaques de producto en el último año (2018) .....	120
Figura 6.10 Adaptaron un producto o servicio a las necesidades culturales de los consumidores de la ciudad de Barranquilla en el último año (2018).....	121
Figura 7.1 Crearon y lanzaron nuevos productos y/o servicios en el último año (2018) .....	122
Figura 7.2 Incorporaron nuevas funciones o atributos a los productos y/o servicios en el último año (2018) .....	123
Figura 7.3 Rejuvenecieron la línea de productos y/o servicios en el último año (2018) .....	123
Figura 7.4 Expandieron la línea de productos y/o servicios en el último año (2018).....	124
Figura 7.5 Mejoraron la calidad de los productos y/o servicios en el último año (2018).....	124
Figura 8.1 Extendieron su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación en el último año (2018).....	125
Figura 8.2 Agregaron nuevos productos y/o servicios no relacionados con los ya existentes en el último año (2018).....	126

## Introducción

El problema de las barreras de entrada que generalmente enfrentan las empresas que deciden internacionalizarse (Navarro, 2012), representa un inconveniente para la entrada y funcionamiento de las franquicias internacionales con menú saludable en el norte de la ciudad de Barranquilla. Por lo que éstas se ven a obligadas a fortalecer sus estrategias de marketing para contrarrestar dichas barreras y crecer en el mercado, es decir, recurren a la implementación de actividades que faciliten el logro de sus objetivos de expansión para poder mantenerse en el mercado. No obstante, el camino no es tan fácil para estas franquicias y lograr su expansión requiere de mucho esfuerzo por parte de éstas, así como de la implementación de las estrategias de marketing internacional adecuadas para captar la atención de los clientes y consumidores.

Por ello, el principal objetivo de la presente investigación fue analizar las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla y se buscó con este estudio, responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla? ¿Cuáles son las estrategias de desarrollo de nuevos mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla? ¿Cuáles son las estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla? ¿Cuáles son las estrategias de diversificación en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla?

Incluyendo la introducción, el documento consta de diecisiete secciones. En la siguiente sección, se plantea el problema de investigación con su respectiva formulación y sistematización, así como el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo. Enseguida se expone la justificación e importancia del estudio, la delimitación de la investigación: espacial, temporal y

circunstancial; se presentan los marcos referenciales, en los cuales se relacionan los antecedentes y teorías básicas del problema, se citan las teorías más importantes que existen sobre el tema y se definen los términos básicos de la investigación.

En la sección siete se encuentra la operacionalización de las variables y en la ocho se define todo el marco metodológico del trabajo de investigación, como lo es el enfoque epistemológico, el diseño de la investigación, la población y muestra de estudio, las técnicas y fuentes de recolección de información, así como las técnicas de procesamiento de la información. La novena sección describe el perfil de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla. Por su parte, en las secciones diez, once, doce y trece se analizan las estrategias de penetración de mercados, de desarrollo de nuevos mercados, de desarrollo de nuevos productos y de diversificación de dichas franquicias. En la sección catorce se concluye, en la quince se emiten algunas recomendaciones, mientras que la dieciséis contiene toda la bibliografía utilizada para este estudio y en la última sección se evidencian los anexos de la presente investigación (cuestionario y distribuciones de frecuencia de los datos obtenidos de la investigación).

## **Problema de Investigación**

### **Planteamiento del Problema**

Una de las decisiones estratégicas más importantes que debe tomar una empresa cuando diseña su proyecto de expansión internacional, es la forma a través de la cual va a entrar al nuevo país (Mitra & Golder, 2002), ya que de ello depende el grado de control y riesgos que ésta tendrá en su nueva inversión (Shrader, 2001). Las franquicias representan una de las formas más interesantes para la expansión internacional de una empresa, siendo un mecanismo adecuado para lograr la uniformidad de la cadena y la adaptación al mercado local en el cual éstas operen (Álvarez, 2015). De acuerdo con (Burton, Cross, & Rhodes, 2000) las franquicias internacionales pueden definirse como un modo de entrada en un mercado extranjero que implica una relación entre el entrante –franquiciador– y una entidad del país de destino –franquiciado– al que, bajo un contrato, el franquiciador transfiere un formato de negocio que ha desarrollado y posee.

Asimismo, el proceso de internacionalización de cualquier franquicia obligará a tomar decisiones sobre el número de países-mercados en los que desea operar y sobre el reparto del esfuerzo de marketing entre los mismos. Tales decisiones, asociadas a la estrategia de expansión exterior de una organización requiere: Analizar los países-mercados donde la empresa pudiera actuar, examinando su atractivo en términos de potencial económico, sus barreras de entrada, posibles reacciones de los competidores locales, etc.; Configurar el orden y la velocidad de entrada; Definir los objetivos a alcanzar con el proceso de acceso a mercados internacionales, pudiendo individualizarse para cada país-mercado; Determinar los esfuerzos de marketing que la empresa puede comprometer en su proceso de internacionalización; Seleccionar el grado temporal de expansión; Y repartir los esfuerzos de marketing entre los diferentes países-

mercados (Navarro, 2012). Bajo este contexto, es factible deducir que las franquicias además de considerarse una forma de expansión, como organización empresarial también enfrentan barreras al entrar a un nuevo mercado, en especial, cuando son extranjeras.

A nivel mundial, Estados Unidos es el país con mayor número de franquicias (900.000 establecimientos), que generan cerca de 21 millones de trabajos y aportan a la economía USD2,3 billones, según datos de la IFA (Revista Legiscomex, 2010). En lo que respecta a Latinoamérica, el buen auge de este modelo le ha permitido a Colombia ubicarse, después de Brasil, México y Argentina, como uno de los países latinoamericanos con mayor número de franquicias. Así mismo, ha sido escogido como destino prioritario por la Federación Iberoamericana de Franquicias para su desarrollo en la región (Microfranquicias, 2017). En concordancia con lo anterior, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) afirma que Colombia cuenta con una base empresarial muy importante y con un gran potencial para recibir inversión extranjera de diversos países con intenciones de utilizar la estrategia de franquicia (AAMF, 2015).

Según Luis Felipe Jaramillo Lema, miembro de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), la evolución que ha tenido el modelo de franquicias en el país se debe, entre otras cosas, a que mientras 80% de los emprendimientos mueren en su primer año, 70% de las franquicias que se adquieren sobreviven por más de cinco años. Además, desde 2003 dicho modelo inició una evolución importante en Colombia, al arrancar con 103 marcas hasta alcanzar las 450 redes que existen actualmente. Asimismo, las unidades de negocios también demuestran ese nivel de expansión, al pasar de 3.000 a 9.300 hoy en día, lo que demuestra el alto interés por este concepto. De las 450 marcas existentes, 247 son nacionales

y 196 extranjeras –según Colfranquicias– que se concentran, con mayor fuerza, en ciudades como Bogotá (50%), Medellín (12%), Cali (6%), Barranquilla (4%) y Bucaramanga (3%), de las cuales la mayor participación corresponde a las que provienen de Estados Unidos, España, México y Brasil (Microfranquicias, 2017).

Según estudio global de Nielsen acerca de las Tendencias de Comida Fuera del Hogar, desarrollado con encuestas en 61 países del mundo –siete de ellos latinoamericanos, incluido Colombia, que ocupa el cuarto lugar de esta preferencia– evidencia que aunque a la mayor parte de los colombianos les gusta comer en sus casas, las múltiples ocupaciones hoy los obligan a cambiar esta dinámica, hasta el punto que 38% de los comensales dijeron tomar sus alimentos fuera de ella. El informe demuestra que en los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento, es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas. Lo interesante es que la elección del menú para estos fines se concentra en el sector de comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefiere; mientras Colombia abandera esta cifra con 53% (Nielsen, 2016).

En referencia al mercado local, (Conde, 2011) afirma que las franquicias son las organizaciones empresariales de mayor expansión en la ciudad de Barranquilla, exclusivamente las pertenecientes al sector de restauración –se refiere a toda actividad de quien tiene o explota un restaurante (RAE, 2018)–, y más aún las de comidas rápidas. También asegura que las estrategias de mercadeo aplicadas por la mayoría de franquicias han sido dirigidas a precio y promoción, por lo cual, las franquicias internacionales que operan en Barranquilla sostienen una guerra de precios, para mantener su volumen de ventas y no perder participación en el mercado.

Hoy en día, la alimentación es uno de los temas que más preocupan a las personas. Por un lado, el estilo de vida acelerado de las grandes ciudades, sumado al estrés del trabajo, la familia y otros factores, los aleja cada vez más de una dieta sana. También está la tendencia mundial por el consumo balanceado de nutrientes y el tamaño de las porciones, así como el problema de salud pública que representa la obesidad. Este panorama ha convertido al giro de comida saludable en una oportunidad para los emprendedores preocupados no sólo por sus finanzas, sino también por fomentar una vida más saludable entre la población (Entrepreneur, 2011). Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), una alimentación o comida saludable es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para matenerse sana (FAO, 2003).

En la ciudad de Barranquilla, dentro del sector de restauración correspondiente a comidas rápidas se encuentra un segmento dedicado a las comidas saludables, el cual muestra algunos signos de expansión, pues tanto consumidores como inversionistas han puesto sus ojos en éste por factores mencionados en el párrafo anterior. Tanto así, que han entrado a la capital del Atlántico cuatro franquicias internacionales con menú saludable: GoGreen, Freshii, Subway y Cosechas (FANYF, 2019). Sin embargo, entre los consumidores aún existe el paradigma de que comida rápida es sinónimo de comida chatarra, lo cual se suma al problema de las barreras de entrada que comúnmente enfrentan las empresas que deciden internacionalizarse –como se planteó al principio de esta sección–.

Lo anterior representa un inconveniente para la entrada y funcionamiento de las franquicias internacionales con menú saludable en el sector de restauración de la ciudad de Barranquilla. Por lo tanto, éstas se ven a obligadas a fortalecer sus estrategias de marketing para



contrarrestar dichas barreras y crecer en el mercado, es decir, recurren a la implementación de actividades que faciliten el logro de sus objetivos de expansión para poder mantenerse en el mercado; sobre todo en un país como Colombia que es considerado un gran mercado para la saludable, como lo plantea el canadiense Matthew Corrin, creador de Freshii:

Colombia es un gran mercado para lo saludable, hay mucha gente joven, ‘millenials’ (generación Y), muy activos, que salen a caminar, se ejercitan, pero lo que le hace falta es comida sana. Entonces pensé que hay tantos millenials, como los que vi en Chicago, donde tenemos 30 locales; como los que vi en Toronto, donde hay 60 locales, y pensé ¿por qué no traer esta marca? (Medina, 2015).

Asimismo, es claro que el objetivo de esta franquicia de comida saludable es ser el restaurante de más rápida expansión de toda la historia, ya que cada semana abren dos restaurantes en alguna parte del mundo y les tomó nueve años en abrir sus primeras 100 tiendas, mientras que a Subway le tomó 13 años, a McDonald’s, 19 y a Starbucks, 21 (Medina, 2015). A pesar de ello, el camino no es tan fácil y lograr la expansión de una compañía requiere de mucho esfuerzo y la implementación de las estrategias de marketing internacional adecuadas para captar la atención de los clientes y consumidores.

### **Formulación del Problema**

En función de todo lo expuesto, surgió la necesidad de responder el siguiente interrogante: ¿Cómo se desarrollan las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla?

¿Cuáles son las estrategias de desarrollo de nuevos mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla?

¿Cuáles son las estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla?

¿Cuáles son las estrategias de diversificación en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general.**

Analizar las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

#### **Objetivos específicos.**

Identificar las estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

Reconocer las estrategias de desarrollo de nuevos mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

Describir las estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

Determinar las estrategias de diversificación en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

### **Justificación de la Investigación**

Conocer las estrategias de marketing internacional que han utilizado las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla es la gran contribución de este trabajo, ya que éste sirve de referencia tanto a los franquiciados como a los franquiciadores. Por un lado, a los franquiciados, porque les permite saber cómo enfrentar esas barreras de entrada al mercado de comidas rápidas saludables de la ciudad de Barranquilla, si optan por emprender mediante el formato de franquicia. Por el otro, a los franquiciadores, porque les permite guiar a los nuevos franquiciados sobre este tópico y, en consecuencia, su enseña podrá hacerse acreedora de buenos resultados que beneficiarán a ambas partes (franquiciador y franquiciado).

La revisión documental permitió descubrir que existen algunos trabajos en torno al tema de franquicias con menú saludable, sin embargo, estos sólo se centran en: la internacionalización, la oferta de valor, el posicionamiento, el ciclo de vida, la gestión de marca, las condiciones estructurales y funcionales, el valor de marca y el desempeño de las franquicias, y su papel como generadoras de empleo e impulsadoras del turismo, entre otros; es decir, hay un vacío en cuanto al estudio de las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable a través de la matriz de Ansoff, específicamente.

Por este motivo se planteó la realización de este estudio, de tal manera que cubriera estas lagunas y supusiera un importante aporte al sector de la franquicia en general y a franquiciados y franquiciadores en particular. Por ello esta investigación tuvo como finalidad analizar las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla, utilizando como marco la matriz de Ansoff para identificar, reconocer, describir y determinar las estrategias de penetración de mercados, de desarrollo de nuevos mercados, de

desarrollo de nuevos productos y de diversificación de dichas franquicias en el contexto de Barranquilla, sin embargo, el instrumento utilizado puede ser adaptable también a otros lugares de Colombia, Latinoamérica y demás países, pues tiene la posibilidad de ser replicado en cualquier lugar del mundo.

De este modo, los resultados que arrojó el presente estudio se convierten en una guía para todos aquellos que deseen emprender en el negocio de comidas saludables mediante una franquicia competitiva, así como para los franquiciadores, en la medida en que podrán dar a conocer su marca; y ambas partes tendrán más oportunidades de lograr una gran expansión y ampliar su cobertura de mercado.

### **Delimitación de la Investigación**

#### **Delimitación espacial.**

La presente investigación se llevó a cabo en el Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla - República de Colombia. Específicamente en los establecimientos de las cuatro franquicias internacionales con menú saludable ubicadas al norte de esta ciudad (En el radio comprendido entre la calle 99 hasta la 46 y la carrera 71 hasta la 38): GoGreen, Freshii, Subway y Cosechas (FANYF, 2019).

#### **Delimitación temporal.**

Esta investigación fue realizada a partir del mes de septiembre del año 2016 hasta el mes de junio del año 2019. Se analizaron las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla en el año 2018.

### **Delimitación circunstancial.**

Esta investigación se enfocó en el sector de comidas rápidas, más específicamente en las franquicias internacionales con menú saludable, teniendo en cuenta las circunstancias o tendencias de mercado actuales. Estudios sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar realizados por Nielsen, evidenciaron que las múltiples ocupaciones de los colombianos hoy los obliga a comer fuera de casa y la elección del menú para este fin se concentra en el sector de comidas rápidas (Nielsen, 2016).

### **Marco Referencial de la Investigación**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Andrade, Nancy & Morales, Mariher (2007). Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 13(2), 303-317. El objetivo de este trabajo fue analizar la oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo, Maracaibo”, resaltando los aportes teóricos de Zeithaml y Bitner (2002) y Lovelock (1997). Se concluyó que la oferta de valor que estos establecimientos presentan es un atractivo, ya que la misma funciona como estrategia para diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado, satisfaciendo al mayor número de consumidores posibles y manteniendo el negocio exitoso.

Andrade, Nancy; Morales, Mariher & Andrade, Casilda (2008). Segmentación del mercado como base para el posicionamiento de las franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo. Multiciencias, 8(1), 91-104. El propósito de este trabajo fue analizar el

proceso de segmentación del mercado como base para el posicionamiento de las franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo, resaltando los aportes teóricos de Kotler y Armstrong (1998); Stanton et al. (2000); Cobra (2000); Zeithaml y Bitner (2002). Se concluyó que, siendo el posicionamiento la definición que los clientes tienen del producto en función de sus atributos, las franquicias deben su éxito a la creación de ventajas competitivas, satisfaciendo a su mercado objetivo mediante estrategias y mezclas de marketing adaptadas a sus requerimientos.

Bordonaba-Juste, Victoria (2008). Análisis del ciclo de vida de la franquicia en los sectores de moda y restauración. *Universia Business Review*, 42-59. Este trabajo analizó las estrategias que, en cuanto a expansión, centralización, experiencia de la cadena, canon y royalty, siguen las empresas más innovadoras frente a las pertenecientes a los otros grupos de entrantes. El estudio se lleva a cabo para dos de los sectores más relevantes, moda y restauración. Los resultados permitieron encontrar diferencias entre grupos –con características propias para cada uno de ellos– y entre sectores, donde el sector restauración muestra valores más altos para todas las características analizadas.

Calderón, María Esther & Ayup, Jannett (2008). La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios Gerenciales* (24), 61-77. El objetivo de este trabajo fue analizar, desde un enfoque de mercado, la influencia de la gestión de marca de las franquicias mexicanas de alimentos, bebidas y restaurantes en la percepción del cliente. Los resultados obtenidos revelan la clara aseveración de que el componente interno de la gestión de marca es determinante en la percepción del cliente, es decir, tiene un efecto en el mercado. Pese a ello, también se aprecia el desconocimiento

de los esfuerzos internos que más influyen en una imagen positiva de la marca que tiene el consumidor.

Baena, Verónica & Cerviño, Julio (2009). La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 40, 47-82. El propósito de este trabajo fue analizar los factores que inciden en selección de cada una de estas formas de entrada. Los resultados muestran el importante papel que desempeñan determinadas características de la cadena (experiencia franquiciadora, experiencia internacional, renombre de marca y tipo de actividad –producto versus servicio–), así como algunos factores del país receptor de la inversión (estabilidad política, niveles de corrupción, distancia cultural y distancia geográfica) en esta decisión.

Forero, Jacqueline (2010). Variables que inciden en el valor de una franquicia. Memorias (8), 130-144. Este artículo presenta el crecimiento de la franquicia en Colombia desde el año 2000 a 2006, con base en tres estudios realizados por distintas instituciones; se identificó el desarrollo de la franquicia en la ciudad de Villavicencio y se revelaron las variables que inciden en el valor de una franquicia, con el fin determinar la cadena de valor que genera este modelo de negocio. Se obtuvo un diagnóstico de la Franquicia en Colombia y su desarrollo en la ciudad de Villavicencio como modelo de negocio, concluyéndose que la franquicia en Colombia es un modelo de negocio ampliamente desarrollado, pero con limitantes jurídicas y estadísticas. En Villavicencio los participantes son sólo franquiciados.

Mosquera, Felipe (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. Revista MBA Eafit, 72. En el artículo se dan a conocer los aspectos básicos del modelo de franquicia,

tal como opera en nuestro medio, de tal manera que tanto las personas atraídas por la idea de conformar una empresa propia como las empresas interesadas en expandir su operación a través de este modelo, así como el público en general, obtengan una visión integral del modelo, a manera de guía práctica. Se concluyó que, salvo algunas excepciones, no existen redes de franquicias mejores o peores para un emprendedor, por lo que debe ser éste quien busque aquéllas que se adecuen a su perfil personal y profesional y que le permitan el desarrollo de su actividad empresarial.

Conde, Fernando (2011). Las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla, como generadoras de empleo. *Dictamen Libre* (8), 63-67. Este artículo analizó los aspectos básicos de las franquicias de comidas rápidas, y encontró que estos negocios son rentables y generan fuentes de empleo joven, beneficiando a gran parte de la población juvenil económicamente activa.

Navarro, Antonio (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(3), 451-471. Esta investigación, a partir de una base de datos con los 151 franquiciadores españoles presentes en mercados extranjeros en el año 2010, analizó la influencia de la experiencia (general, pre-franquicia e internacional), la rapidez de internacionalización y el sector en la estrategia de expansión internacional que desarrolla el franquiciador. Los resultados revelaron que la experiencia internacional y la rapidez de internacionalización condicionan positivamente la tendencia a diversificar países-mercados. También, que el sector genera diferencias significativas en los comportamientos estratégicos del franquiciador a la hora de expansionarse internacionalmente, siendo las franquicias de



productos (sector comercio) las más propensas a diversificar sus riesgos en un mayor número de países-mercados.

Calderón, María Esther & Ayup, Jannett (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales* (30), 134-144. El propósito de este trabajo fue analizar las señales de valor de las marcas de franquicias que impulsaron el crecimiento de establecimientos de 2002 a 2008, empleando la metodología de datos de panel con 911 firmas operativas en el sistema franquiciador mexicano. Los resultados reflejan un efecto de endogeneidad y crecimiento negativo del sector. La decisión de franquiciar tuvo en cuenta la situación económica y el tamaño entre otros aspectos que confirman los argumentos teóricos.

Rodríguez, Laura (2014). Análisis de los factores de mercadeo que han contribuido a una efectiva internacionalización de las empresas colombianas del sector gastronómico. Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Esta investigación analiza las diferentes estrategias de Marketing, de gestión de calidad, identidad organizacional y estrategias que han permitido a empresas colombianas del sector restaurantero generar perdurabilidad empresarial en el exterior mostrando la efectividad de los diferentes factores. Para abordar el tema se parte del concepto de negocio conocido como “franquicia” que se encuentra con un positivo crecimiento en el país y cómo éste se relaciona con los Factores de Estrategia Competitiva (FCE). Para la identificación de las estrategias se toman tres empresas gastronómicas representativas del país que han logrado posicionarse en el exterior: Crepes & Waffles, Hamburguesas El Corral y Pan Pa'Ya. A partir de la investigación realizada, se concluye que dentro de los

elementos determinantes para un exitoso proceso de internacionalización están: la identificación de las fuerzas internas de la empresa, las características económicas y sociales del entorno, la valoración del capital humano, un proceso interno consolidado y el conocimiento del entorno competitivo.

Quiles-Soler, María del Carmen & Monserrat-Gauchi, Juan (2015). Marketing de proximidad en la empresa de franquicia. *Prisma Social*, 14, 58-84. Se analizó la implantación de las estrategias del Marketing de Proximidad en las Empresas de Franquicia españolas y extranjeras, en España. El objetivo fue describir y analizar los recursos utilizados para interactuar con sus clientes finales, centrándose en el estudio de la presencia en medios sociales. Los principales resultados muestran que la empresa de franquicia posee una web corporativa escasamente aprovechada como herramienta de comunicación con su público. Se observó una gran presencia en canales 2.0, gestionados mayoritariamente por un Community Manager.

Álvarez, Ana (2015). La Internacionalización de la Franquicia. Trabajo de Grado, Universidad de La Coruña, Facultad de Economía y Empresa, La Coruña, España. Este estudio estuvo encaminado a descubrir la influencia de las variables más significativas en la decisión de internacionalización de las enseñas de franquicia, señalando brevemente la forma más adecuada para hacerlo. Se encontró que los franquiciadores más antiguos, y por tanto con mayor experiencia y reconocimiento de marca, son los que tienen una mayor probabilidad de operar internacionalmente, pues su desarrollo de mecanismos de control es mayor. Además, de que las franquicias con mayor proporción de locales franquiciados muestran indicadores más elevados de expansión internacional.

Vía-Escalera, Jackelyn (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería. Informe Profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Lima, Perú. Esta investigación identificó estrategias de marketing en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental de la Universidad Nacional de Ingeniería a través de la matriz de Ansoff. Se determinó que las estrategias de crecimiento que corresponden a esta unidad de información son: *penetración de mercado*, para la cual se propone incrementar el mercado, aumentar el uso de los productos y atraer a nuevos usuarios mediante actividades intensivas de promoción; y, *desarrollo de productos*, a través de la incorporación de nuevos atributos a un servicio y la creación de nuevos productos, como: servicio de e-mailing, WhatsApp bibliotecario y DSI online.

Passoni, Diego (2016). Análisis comparativo del desempeño y performance en las franquicias de alimentación en el Brasil: identificando factores preponderantes para el éxito (tesis doctoral). Universidad de Extremadura, Badajoz, España. El propósito de este trabajo fue realizar un estudio que evaluara el desempeño y performance de las franquicias de alimentación brasileras, buscando identificar los factores y aspectos que influyen directa e indirectamente en la probabilidad de crecimiento del número de unidades franquiciadas, que tengan interferencia en el desempeño de las franquiciadoras y en los índices de satisfacción de los franquiciados. Este estudio desarrolló y comprobó de forma rigurosa el modelo de factores que poseen influencia directa en la performance de franquicias de alimentación en Brasil. Este modelo sirve como guía para investigadores que se

profundicen en la temática de manera segura, a partir de una base probada cuali y cuantitativamente en períodos distintos, dando total validez a los resultados obtenidos.

Lechuga, Jorge (2017). Análisis de las franquicias internacionales del mercado de comidas rápidas en Barranquilla. Trabajo de Grado, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Nuevo León, México. Esta investigación analizó el mercado de franquicias internacionales del sector de comidas rápidas en Colombia, permitiendo tener una visión general de este modelo, teniendo en cuenta las oportunidades de expansión y desarrollo del país, la participación de estrategias de internacionalización y el crecimiento de la inversión extranjera. Se concluyó que, aunque el tema de franquicias en Colombia no está bien definido legalmente y es relativamente nuevo en el país, el sector de comida rápidas en Barranquilla presenta buenas proyecciones, gracias a la gran acogida que estas han tenido en la región. Esto ha permitido que las empresas locales incrementen su nivel de competitividad –generando una gran fuente de empleo en la ciudad– y que las franquicias internacionales mantengan estrategias de mercado aplicadas al precio y promoción; además, esta opción es una de las más ágiles para la creación y desarrollo empresarial, ya que no sólo permite el crecimiento económico de inversionista y emprendedores, sino que también es una gran fuente de generación de empleos para los Barranquilleros.

Becerra, Aland (2017). Franquicias de restauración como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla. Proyecto de Investigación, Universidad de la Costa, Departamento de Economía Contabilidad y Finanzas, Barranquilla, Colombia. Esta investigación tuvo como objetivo analizar las franquicias de restauración

como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla. Se concluyó que las franquicias internacionales de comidas rápidas en Barranquilla han traído la oportunidad para que empresarios de la ciudad puedan invertir o generar la posibilidad de desarrollar negocios, expandiendo negocios posicionados, replicables y probados que quieran llegar a ciudades donde la población demanda sus bienes y servicios. El desarrollo de estos también ha permitido darle una visión internacional a la ciudad, aumentando la oferta gastronómica, para que la población y el turista tenga donde escoger.

Becerra, Aland (2018). Condiciones estructurales y funcionales de las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(45), 16. Esta investigación tuvo como objetivo analizar los diferentes aspectos estructurales y funcionales de cada una de las franquicias. Dentro de los resultados obtenidos se muestra el diseño de una estructura funcional ideal para estos restaurantes; en cuanto a la estructura y funcionalidad no existe una estructura fija, sin embargo, hay características similares que cada marca debe adoptar, como por ejemplo una estructura jerárquica y la transmisión del Know How, las responsabilidades y la idea de negocio.

## **Marco Teórico de la Investigación**

### **Estrategias de Marketing.**

*Concepto de Estrategia.* A través del tiempo, el concepto de estrategia ha tenido diversos usos y aplicaciones, originándose en el campo militar y pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social. La estrategia se constituye en una gran apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando

todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras, 2013).

En congruencia con lo anterior, se ha dicho que el término estrategia tiene su origen en las palabras griegas “*stratos*”, que se refiere a ejército, y “*agein*”, que significa guía. Así mismo, la palabra “*strategos*” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial, por imponer su hegemonía o por tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas (Contreras, 2013).

En este sentido, Drucker, el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?, es decir, saber a qué se dedica la empresa para distribuir su esfuerzo en las actividades que realmente contribuyen al objetivo principal de la compañía (Contreras, 2013).

Por otro lado, Ansoff, estableció la separación entre el concepto de gestión operacional y el de gestión estratégica al afirmar que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Es decir, toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va a impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos (Contreras, 2013).

Asimismo, Porter asevera que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades, es decir, le permite a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual. Sobre todo, porque uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones es al de lograr posicionarse en el mercado, y las opciones se tornan cada día más difíciles debido a que todos tratan de darle valor agregado a la actividad que realizan (Contreras, 2013).

Con base en los anteriores conceptos, finalmente puede definirse la estrategia como la elección correcta de las actividades que guían el logro de los objetivos de una organización, tomando en cuenta la posición que tiene actualmente y la que desea para mantenerse en el mercado, pero siempre de manera flexible, es decir que la misma pueda cambiar cuando lo requiera.

**Concepto de Marketing.** “Marketing” es un término anglosajón que en español se traduce a “mercadeo”. Según (Monferrer, 2013) éste debe entenderse de manera general como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. Con base en ello, esta filosofía de negocio se fundamenta en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un

conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados.

El concepto de marketing establecido por la Asociación Americana de Marketing (AMA), ha ido evolucionando con el transcurso de los años, teniéndose entonces (Monferrer, 2013):

1960: Marketing es el desempeño de actividades que llevan los bienes y servicios del fabricante al consumidor.

1985: Marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que crean intercambios con que lograr los objetivos organizativos y del individuo.

2004: Marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar la relación con estos de manera que se beneficie la empresa y sus *stakeholders* (interesados) o agentes.

2007: Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para los clientes, agentes y sociedad en general.

Sintetizando los aspectos fundamentales de las distintas aportaciones realizadas por la AMA, Kotler y Amstrong, estos definen el término marketing como un proceso social y de gestión a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros (Monferrer, 2013).










En otras palabras, el marketing no es más que un proceso en el que se genera un intercambio de un bien o servicio, entre quien lo crea y aporta valor y quien lo recibe o desea, satisfaciendo las necesidades del último.

Tabla 2.1

*Aplicaciones del marketing*

---

Marketing Interno (Trabajadores)	
Marketing de Ciudades	
Marketing de Destinos Turísticos	
Marketing Político (Ideas)	
Marketing Industrial	
Marketing Social (Causa Social)	
Marketing de Bienes de Consumo	
Marketing de Servicios	

Marketing Público (Servicios Sector Público)



---

*Fuente: Elaboración propia con base en (Monferrer, 2013)*

***Estrategias de Marketing.*** La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto. A continuación, se presentan las principales tipologías de estrategias de marketing a considerar por la empresa: estrategias de marketing competitivas, estrategias de marketing según la ventaja competitiva y estrategias de marketing de expansión (Monferrer, 2013).

*Estrategias de Marketing Competitivas (Kotler).* Kotler plantea que, en función de la posición relativa de la empresa frente a la competencia, se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias de marketing competitivas (Monferrer, 2013):

**Estrategia de líder:** aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador (Monferrer, 2013).

**Estrategia de retador:** aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil (Monferrer, 2013).

**Estrategia de seguidor:** aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica

coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder (Monferrer, 2013).

Estrategia de especialista: la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores (Monferrer, 2013).

*Estrategias de Marketing según la Ventaja Competitiva (Porter).* Porter plantea que, en función de la fuente mayoritaria sobre la que se pretende construir la ventaja competitiva perseguida, así como de la amplitud de mercado al que se quiere dirigir (actuación sobre su totalidad o sobre algún segmento específico), la empresa puede optar por tres tipos de estrategia (Monferrer, 2013):

Estrategia de costes: cuando la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes. Se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados (Monferrer, 2013).

Estrategia de diferenciación: cuando la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto (Monferrer, 2013).

Estrategia de enfoque o especialización: cuando la organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación (Monferrer, 2013).

*Estrategias de Marketing de Expansión (Ansoff).* La mayoría de las empresas tiene como objetivo primordial lograr la expansión, pero ¿Cómo se logra esto? Una de las vías para conseguirlo es a través de estrategias, las cuales indican el camino a seguir para llegar al objetivo propuesto –que en este caso es la expansión– y cómo superar o enfrentar las barreras y trampas

que impiden el logro de la misma. Es decir, dentro o fuera de una empresa existen una serie de barreras y trampas que pueden hacer inútiles todos los esfuerzos que ésta realice en la búsqueda de su expansión.

En este sentido, las barreras internas que se presentan frecuentemente son: Falta de una conciencia clara sobre la necesidad e importancia de la expansión y de las inversiones que éste requiere en términos de recursos, tiempo y esfuerzos (en muchos casos, se espera que la expansión se produzca de manera “natural”, casi espontánea); Ausencia de una percepción clara de que todo proceso de expansión debe ser el resultado de estrategias eficazmente desarrolladas, al creer que la expansión es una “función lógica” de las ventas; Ausencia de capacidades y habilidades para penetrar en nuevos mercados o mercados existentes; Posición muy débil respecto a la competencia en uno de los activos de marketing; Ausencia de recursos financieros suficientes y oportunos; Ausencia de poder e influencia sobre los canales de distribución; Ausencia de un enfoque claro de marketing que guíe la expansión; No prever planes de contingencia; Realizar previsiones de venta y rentabilidad demasiado optimistas; Diseñar estrategias poco flexibles, incapaces de adaptarse a las cambiantes situaciones de los mercados; Y no establecer los necesarios mecanismos de control y seguimiento (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998).

Por su parte, las trampas más usuales en la fase de implantación de las estrategias son: Actuar con extrema lentitud: le da tiempo a la competencia a reaccionar agresivamente; No hacer “lo suficiente”: no se puede ser tímido en un proceso de expansión; No darle el necesario seguimiento al plan; Subestimar la capacidad de reacción (rapidez e intensidad) de la

competencia; Y no saber cuándo suspender la estrategia en caso de fallos importantes en la misma o en su capacidad para alcanzar los objetivos (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998).

La búsqueda de opciones de expansión ha sido una preocupación constante entre empresarios, directivos y personas que se han dedicado al estudio y análisis del mundo de la gestión de empresas. De ahí que a lo largo de los años se hayan propuesto diferentes enfoques y modelos para darle un cierto nivel de organización a esa búsqueda (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998). En este sentido, las estrategias de marketing internacional son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios (Monferrer, 2013), por lo cual juegan un papel muy importante en la expansión de una organización.

Cuando se plantea la búsqueda de estrategias de marketing internacional, uno de los modelos que se ha convertido en clásico es la matriz de opciones de expansión propuesta por Igor Ansoff (1957) y que más popularmente se conoce como la “Matriz de Ansoff” (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998). Esta matriz, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de expansión en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro, y describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen (Ansoff, 1957).

Según Ansoff, existen cuatro alternativas básicas de expansión disponibles para una empresa, es decir, ésta puede expandirse a través de una mayor *penetración en el mercado*, del *desarrollo del mercado*, del *desarrollo de productos* o mediante la *diversificación*. Una empresa

que acepta la diversificación como parte de su enfoque planificado para la expansión asume la tarea de ponderar y comparar continuamente las ventajas de estas cuatro alternativas, seleccionando primero una combinación y luego otra, dependiendo de las circunstancias particulares en el largo plazo la planificación del desarrollo (Ansoff, 1957):

**Penetración en el Mercado:** La penetración en el mercado es un esfuerzo por aumentar las ventas de la empresa sin apartarse de la estrategia original de mercado de productos. La compañía busca mejorar el desempeño comercial, ya sea aumentando el volumen de ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para los productos actuales. Es decir, se pretende un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales y sus principales estrategias son (Ansoff, 1957):

- Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.
- Innovaciones.

**Desarrollo del Mercado:** El desarrollo del mercado es una estrategia en la que la empresa intenta adaptar su actual línea de productos (generalmente con algunas modificaciones en las características del producto) a nuevos mercados. Una compañía de aeroplanos que adapta y vende su transporte de pasajeros al de transporte de carga, es un ejemplo de esta estrategia. Es decir, se persigue la venta de productos actuales en mercados nuevos y sus principales estrategias son (Ansoff, 1957):

- Apertura de mercados geográficos adicionales.

- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento.
- Investigación y cambio del segmento.
- Nuevos canales de distribución.
- Nuevos empaques de producto.

Desarrollo de Productos: Una estrategia de desarrollo de productos, por otro lado, mantiene el mercado actual y desarrolla productos que tienen características nuevas y diferentes que mejorarán el desempeño del negocio. Es decir, se procura la venta de nuevos productos en los mercados actuales y sus principales estrategias son (Ansoff, 1957):

- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
- Calidad de producto.

Diversificación: La diversificación es la alternativa final. Requiere una desviación simultánea de la línea de productos actual y de la estructura actual del mercado. Es decir, la compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. La estrategia de diversificación se distingue de las otras tres, ya que éstas últimas suelen seguir los mismos recursos técnicos, financieros y de comercialización que se utilizan para la línea de productos original, mientras que la diversificación generalmente requiere nuevas habilidades, nuevas técnicas y nuevas instalaciones. Como resultado, casi invariablemente conduce a cambios físicos y organizacionales en la estructura del negocio que representan una ruptura distintiva con

la experiencia empresarial pasada. En términos generales, hay tres tipos de oportunidades de diversificación (Ansoff, 1957):

- **Diversificación Vertical:** Cada producto fabricado por una compañía se compone de elementos funcionales, piezas y materiales básicos que van al ensamblaje final. Una empresa manufacturera generalmente compra una gran parte de estos a proveedores externos. Una forma de diversificar, comúnmente conocida como diversificación vertical, es ramificarse hacia la producción de estos elementos, partes y materiales (Ansoff, 1957).
- **Diversificación Horizontal:** Otro camino posible es la diversificación horizontal. Esto puede describirse como la introducción de nuevos productos que, si bien no contribuyen de ninguna manera a la línea de productos actual, atienden operaciones que se encuentran dentro del know-how y la experiencia de la compañía en tecnología, finanzas y mercadeo (Ansoff, 1957).
- **Diversificación Lateral:** También es posible, mediante diversificación lateral, ir más allá de los límites de la industria a la que pertenece una empresa. Esto obviamente abre muchas posibilidades, desde operar barcos hasta construir reactores atómicos. Si bien la diversificación vertical y horizontal es restrictiva, en el sentido de que delimitan el campo de interés, la diversificación lateral está "abierta de par en par". Es un anuncio de la intención de la compañía de extenderse lejos de su estructura de mercado actual (Ansoff, 1957).

Cada una de las estrategias anteriores (penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y diversificación) describe un camino diferente que una empresa puede



tomar hacia la expansión futura. Sin embargo, debe enfatizarse que en la mayoría de las situaciones reales un negocio seguiría varios de estos caminos al mismo tiempo. De hecho, una búsqueda simultánea de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos suele ser un signo de un negocio progresivo y bien administrado, y puede ser esencial para la supervivencia frente a la competencia económica (Ansoff, 1957).

Tabla 2.2

*Matriz de expansión de Ansoff*

		<i>Productos</i>	
		<b>Actuales</b>	<b>Nuevos</b>
<i>Mercados</i>	<b>Actuales</b>	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	<b>Nuevos</b>	Desarrollo del Mercado	Diversificación

*Fuente: Elaboración propia con base en (Ansoff, 1957)*

Finalmente, es preciso recalcar que la matriz de Ansoff se convierte en una herramienta bastante útil para las franquicias que pretenden aplicar estrategias de marketing internacional, pero que aún no definen cuál es la ruta correcta. No obstante, para tomar las mejores decisiones con base en esta metodología, es recomendable que las franquicias conozcan el potencial de sus productos y servicios y la forma en que los ofrece al mercado.

**Marketing Mix.** Producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa, es el objetivo táctico fundamental del marketing, pero ¿Qué elementos son clave para lograr dicha reacción?

Como respuesta al anterior interrogante, pueden destacarse cuatro elementos básicos: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación); cada uno de ellos compone el denominado marketing mix, también conocido como las 4P del marketing (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990).

**Producto.** Se refiere a todo elemento, tangible (producto) o intangible (servicio), que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado; es decir, que es objeto del intercambio producto por dinero. Los principales objetivos del Producto son (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990):

- Ser capaz de satisfacer eficazmente una necesidad o deseo específicos de los consumidores o usuarios.
- Ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios.

En el marketing mix internacional, el producto es una variable multidimensional, cuya adaptación a los mercados exteriores requiere un gran número de componentes a tener en cuenta (atributos, normativa legal, producción), los cuales pueden dividirse en tres grandes grupos (Gibello, 2015):

Producto principal: incluye todos los atributos físicos del producto, el diseño y las características funcionales y técnicas. Es precisamente en este componente del producto donde pueden añadirse esas variaciones para adaptarse a los mercados locales. Sin embargo, introducir estas variaciones en el producto principal es complicado y puede resultar muy costoso, ya que

implicaría alteraciones en el proceso de producción y nuevas inversiones de capital. La empresa tiene que ser muy cuidadosa y evaluar los riesgos y los posibles beneficios de aplicar alguna modificación de esta naturaleza, sin olvidar que cambios demasiado abruptos podrían afectar negativamente a la propia percepción del producto por los consumidores (Gibello, 2015).

**Componentes funcionales:** comprende el estilo, embalaje, etiquetado, nombres comerciales y marcas, calidad y todos los demás atributos funcionales del producto. Igual que ocurría con los elementos del producto principal, las adaptaciones de los componentes funcionales pueden obedecer a los supuestos obligatorios o a la discreción de la empresa. En este sentido, las adaptaciones más comunes tienen que ver fundamentalmente con el etiquetado, el envase, el embalaje y la marca (Gibello, 2015).

**Servicios adicionales:** incluye la reparación y mantenimiento, instrucciones, garantía y otra serie de servicios postventa. Este tipo de servicios son también de gran relevancia y muchas estrategias de marketing han fracasado por no ponerle suficiente atención. La creación de un servicio postventa internacional requiere el desarrollo de una gran infraestructura y fuertes inversiones en logística y personal. En algunos casos, no obstante, estos servicios vienen exigidos por ley, por lo que se convierten en una adaptación necesaria (Gibello, 2015).

**Precio.** Es el monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico. El principal objetivo del Precio es asegurar un nivel de precios para el producto o servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990).

El marketing internacional incrementa la complejidad y el número de factores que afectan a la definición del precio en comparación con la política de precios doméstica. De esta forma, las

características del país de destino, las variaciones en las condiciones de competencia, las políticas relativas a las otras variables de marketing mix y otros factores estratégicos afectan la fijación de la política de precios internacional (Gibello, 2015):

Determinantes del precio: básicamente los factores que influyen en la fijación del precio internacional se dividen entre controlables y no controlables por la empresa. Entre los primeros destacan los costes de producción y exportación (al ser los costes mayores, el precio internacional será normalmente superior al doméstico), los objetivos de la empresa (Por ejemplo, lanzar un precio bajo para introducirse en el nuevo mercado, alcanzar un determinado volumen de ventas o cuota de mercado, defenderse de la competencia o incluso fijar un precio alto como forma de diferenciación) y el resto de políticas de marketing mix (un producto altamente adaptado al mercado de destino o que viene precedido de una importante campaña de publicidad, incrementará notablemente el precio, así como si el canal de distribución es muy largo). Entre los segundos, la competencia (el nivel de precios en el mercado marcado por las empresas locales va a establecer la horquilla en la que la empresa podrá fijar su precio), variables psicográficas (diferencias culturales y percepción psicológica del precio en cada mercado), limitaciones político-legales (cada Estado dispone de su propio sistema de aranceles e impuestos a la exportación que pueden elevar el precio del producto considerablemente) y las variaciones en la cotización y el tipo de cambio (Gibello, 2015).

Políticas de precios: se puede encauzar en dos vías: la fijación de precios como herramienta para lograr los objetivos de marketing, o la fijación de precios como un mero elemento en una decisión de negocio. En el primer caso, es la empresa la que fija los precios (en lugar de seguir al mercado) para alcanzar los objetivos estratégicos. En el segundo, la empresa

probablemente otorga una baja prioridad a su negocio en el extranjero y no tiene una estrategia activa de marketing internacional (Gibello, 2015).

*Plaza (Distribución)*. Es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos y servicios. Los principales objetivos de la Plaza (Distribución) son (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990):

- Formalizar y desarrollar las operaciones de compraventa de los productos y servicios de las empresas.
- Generar mayores oportunidades de compra por parte de los consumidores o usuarios.
- Facilitar la adquisición, obtención de información o asistencia técnica, la solución de problemas, el uso, la operación, el mantenimiento, reparación, etc.; de los productos y servicios de la empresa.

La estrategia de distribución internacional va a ser establecida por la forma de entrada en el mercado extranjero que haya elegido la empresa. Y ello determinará además el grado de control sobre los canales de distribución. Así, la entrada mediante licencias, franquicias o agentes no permite apenas control de la distribución. En cambio, en la apertura de filiales, el control es mayor. Por otro lado, intentar replicar la política de distribución en los mercados extranjeros supone un craso error y esto es así por las enormes diferencias entre cada país en este campo. De esta manera, las diferencias van a estar marcadas por el tipo de producto, longitud del canal, los servicios que prestan los propios distribuidores (almacenamiento, transporte, promoción). Por ello, independientemente del grado de control que tenga la empresa sobre la distribución de sus productos, es su deber conocer las características y el funcionamiento de los canales de distribución en cada mercado (Gibello, 2015).

*Promoción (Comunicación)*. Engloba todas las actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas, con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios. Los principales objetivos de la Promoción (Comunicación) son (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990):

Informar: distribuir información, dar a conocer el producto, ganar exposición de marca, eliminar barreras, crear imagen de marca, etcétera.

Crear inducción de compra: comunicar las potencialidades de los productos, convencer, reforzar o conquistar la preferencia, ofrecer incentivos, etc.

En el marketing mix internacional, los principales factores que afectan a la promoción y la comunicación internacional son el idioma (hay que adaptar el sentido de las palabras al idioma local para que el mensaje promocional consiga sus objetivos), la cultura (valores, tradiciones, forma de vida, entre otros), el nivel de desarrollo (el nivel económico del país y de los consumidores determinará el medio de comunicación empleado), los aspectos legales y políticos (como las leyes sobre publicidad determinarán el contenido de las promociones), el país de origen (efecto que tiene en la percepción y comercialización de los productos el que procedan de un país o de otro) y la competencia (influye en la propia actuación de la empresa) y los medios (medios de comunicación existentes en cada mercado) (Gibello, 2015).

El mix de comunicación internacional se compone de la publicidad (medios: tv, prensa, internet), la venta personal (fuerza de ventas, formación, motivación), las relaciones públicas (construir con los stakeholders una relación estable, cercana y duradera, con el objetivo de

mantener un diálogo que beneficie a ambas partes) y la promoción de ventas (marketing directo, patrocinio, documentación promocional) (Gibello, 2015).

### **La Franquicia.**

*Concepto de Franquicia.* Son muchos los conceptos que han sido planteados para definir las franquicias, dentro de los cuales es posible destacar los siguientes:

La Real Academia Española (RAE) define el término franquicia como una concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada (RAE, 2017).

Según la IFA, la franquicia es simplemente un método para expandir un negocio y distribuir bienes y servicios a través de un licenciamiento. En un acuerdo de franquicia, el franquiciador (persona o compañía que otorga la licencia a un tercero para la dirección de un negocio bajo sus marcas) no sólo especifica los productos y servicios que ofrecerá al franquiciado (persona o empresa a quien se le concede la licencia para hacer negocios bajo la marca y el nombre comercial del franquiciador), sino que también le proporciona el sistema operativo, la marca y soporte (IFA, 2017).

La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) plantea que la franquicia es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta

manera se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia (AAMF, 2017).

Según Colfranquicias, la franquicia se puede definir de dos formas: como un modelo de expansión de negocios a través del cual una empresa es capaz de conquistar, incursionar en nuevos mercados otorgando a otros empresarios el licenciamiento de uso de una marca, entregando el know how y el conocimiento de su negocio a cambio de un canon de entrada y unas regalías. O como una alternativa de emprendimiento a partir de la cual un emprendedor se convierte en franquiciado, es decir, adquiere la posibilidad de explotar un negocio con marca, con el soporte de un franquiciador que es un empresario que ya conoce el negocio, ha probado que es exitoso y está dispuesto a compartir su conocimiento con el nuevo emprendedor (Colfranquicias, 2017).

En su libro *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, 2002 Guillermo J. Bermúdez González define el término “franquicia” como un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimientos, modelos de utilidad, derechos de autor, know-how (saber hacer) o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales (Bermúdez, 2002).

En resumen, es posible definir la franquicia como un acuerdo en el cual un franquiciador concede el uso de su marca a un franquiciado, a cambio de unas regalías, convirtiéndose así en un modelo de expansión del negocio para el primero y en una alternativa de emprendimiento para el segundo. De esta manera, las franquicias permiten estandarizar los procesos y el saber



hacer de las marcas, para brindar al consumidor la oportunidad de disfrutar la misma calidad de determinado producto y/o servicio en cualquier parte del mundo en donde éstas se encuentren.

***Elementos de la Franquicia.*** Las franquicias pueden constituirse en cuatro elementos principales (Cámara de Comercio de Cúcuta, s.f.):

**Franquiciador:** Es la persona que inicia la empresa jurídica y económicamente independiente, además es el que promueve una red de franquicia, donde es el responsable y tutor permanente (Cámara de Comercio de Cúcuta, s.f.).

**Franquiciado:** Es la persona que adquiere o compra la idea del negocio inicial (Cámara de Comercio de Cúcuta, s.f.).

**Contrato de Franquicia:** Es el documento en donde se estipulan todas las condiciones referentes a la franquicia. Todo contrato de franquicia debe ajustarse a la legislación nacional, ser escrito y traducido por un traductor jurado a la lengua oficial del país donde se ha establecido el franquiciado, establecer las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia. Las estipulaciones mínimas que deben ofrecer los contratos de franquicia son (Cámara de Comercio de Cúcuta, s.f.):

- Derechos concedidos al franquiciador.
- Derechos concedidos al franquiciado.
- Productos y/o servicios que serán suministrados al Franquiciado.
- Obligaciones del franquiciador.
- Obligaciones del franquiciado.
- Condiciones de pago del franquiciado.

- Duración del contrato, la cual deberá ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales de la franquicia.
- Bases para cualquier renovación del contrato.
- Disposiciones relacionadas con los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros elementos de identificación usados por el franquiciado.
- Disposiciones para la terminación del contrato.
- Disposiciones para la entrega inmediata, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciador a la terminación del contrato de franquicia.

Know-how (saber hacer): Es el conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciador, basados en su experiencia y verificados por este mismo (Cámara de Comercio de Cúcuta, s.f.).

***Teorías de las Franquicias.*** Las teorías agrupadas en la siguiente tabla exponen las causas o razones por las que las empresas optan por expandirse a través de la franquicia, así como los pros y contras de implementar dicho modelo:

Tabla 2.3

*Teorías de las franquicias*

<i>Teoría / Autor</i>	<i>Descripción</i>
Teoría de las agencias (Jensen y Meckling, 1976)	"Este enfoque es particularmente útil al estudiar el sistema de franquicia ya que reconoce la existencia de dos partes (principal y agente), entre los que pueden existir algunas divergencias de intereses. En concreto, el principal (franquiciador) delega algunas tareas de trabajo en el agente (franquiciado) porque no tiene las capacidades, recursos o tiempo necesarios para llevarlas a cabo en primera persona. Sin embargo, esto no significa que el agente vaya a realizar su trabajo de la manera que más interese al principal, sino que, por el contrario, es probable que trate de hacerlo siguiendo sus propios intereses. Asimismo, la teoría de las agencias asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado. Esta situación obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que éste haya sido contratado."

<i>Teoría / Autor</i>	<i>Descripción</i>
<p>Teoría de la escasez de los recursos (Oxenfeldt y Kelly, 1969)</p>	<p>"El punto de partida de la teoría de la falta de recursos es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios. Así pues, la expansión a través de franquicias únicamente es preferible para puntos de ventas marginales. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las primeras etapas de desarrollo del negocio, así como cuando la empresa se enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos. La teoría de la escasez de los recursos sostiene que los franquiciadores adoptan la franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación de los franquiciados en este sentido."</p>
<p>Teoría de la extensión del riesgo (Combs y Castrogiovanni, 1994)</p>	<p>"La teoría de la extensión del riesgo ha sido predominantemente empleada para explicar la estrategia del franquiciador, al afirmar que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor."</p>

<i>Teoría / Autor</i>	<i>Descripción</i>
<p>La teoría contractual (Shane, 1996)</p>	<p>"La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos de retención sobre los activos específicos y estimular la inversión en los mismos. Así pues, según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el coste de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa. Esto puede provocar que el coste de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables."</p>
<p>La teoría de los costes de transacción (Coase, 1937 y Williamson, 1975)</p>	<p>"La teoría de los costes de transacción es una aplicación de la concepción de la empresa a través de la cual las empresas son vistas como agentes eficientes que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un coste menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad. Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente, se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva a que la compañía se vea obligada a soportar determinados costes</p>

<i>Teoría / Autor</i>	<i>Descripción</i>
La teoría de las señales (Gallini y Lutz, 1992)	relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo." "Este enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y, con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores."

*Fuente: Elaboración propia con base en (Becerra, 2017)*

***Evolución histórica de las Franquicias.*** La palabra franquicia o *franchising* proviene de los términos franceses *franc* (libre) y *le franc* (privilegio otorgado). En la Francia medieval, el verbo *francher* hacía referencia a otorgar mediante “Carta de franquicia” un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Coexistían dos clases de franquicias: las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje; y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados. Las Cartas de franquicia más antiguas que se conservan son del siglo XI, que se otorgaron a nobles y caballeros que fundaron o poblaron villas reales con interés económico, político o estratégico para la Corona (Villefranche-de-Conflent, Villefranche-de-Rouergue, ...), siendo recompensados con los

privilegios anteriormente mencionados: exención de impuestos, derechos territoriales, libertad de circulación de personas o ganado, etc. (Bermúdez, 2002).

En España, la franquicia llega desde los Pirineos a territorios cristianos en plena dominación musulmana en la Península Ibérica, especialmente a los territorios del norte (Villafranca del Penedes, Villafranca del Cid, ...). Su otorgamiento se realizaba a través de Cartas pueblas y Cartas de franquicia, propiciadas por la necesidad de repoblación de las vastas zonas reconquistadas. Estos documentos restringían los privilegios señoriales, otorgaban libertad a los siervos, garantizaban las propiedades y la libertad en el comercio, concediendo la potestad judicial que daba a su tenedor el derecho a elegir representante. También sirvieron como moneda de cambio en toda Europa, ante las reivindicaciones de los gremios burgueses que luchaban por la creación de ciudades que les independizaran de la tutela real o señorial, y de las revueltas de agricultores, quienes de este modo evitaron los gravámenes feudales (Bermúdez, 2002).

Sin embargo, algunos autores señalan que el origen de las franquicias tal y como las conocemos hoy, data del año 1850 cuando en Estados Unidos la empresa Singer Sewing Machine Company en los Estados Unidos creó un modelo de concesión para masificar la comercialización y distribución de sus productos y servicios, permitiendo a los comerciantes obtener el derecho de vender una gama de productos con precios diferenciados y vincular la marca de la empresa Singer en la fachada de sus locales (Passoni, 2016).

En la década de 1890 dos grandes corporaciones, General Motors y Coca-Cola, iniciaron el proceso de concesiones para ampliar drásticamente el radio de acción de sus actividades. En 1898, General Motors, buscando expandir la comercialización de sus vehículos en otras regiones innovó la forma en que los autos eran vendidos y por primera vez subcontrató sus puntos de

venta a diversos comerciantes, y permitió que los mismos utilizaran sus marcas y crearan el formato de negocios que hoy se conoce como Concesionarios de Vehículos (Passoni, 2016).

A finales de la década de 1890, Coca-Cola creó la primera franquicia de industria (producción y fabricación de algún producto) al conceder y otorgar licencias y autorizaciones para empresas y grupos empresariales de tamaño regional para producir y comercializar sus productos en determinadas áreas geográficas especificadas en el contrato. Este modelo implementado también en el siglo XIX, con pequeñas alteraciones como la compra de algunas fábricas por la empresa o fusiones entre algunas franquicias, es básicamente el mismo utilizado por Coca-Cola hasta el día de hoy, demostrando lo exitoso que fue esta estrategia (Passoni, 2016).

A partir del siglo XX, diversas redes de franquicias pasaron a ser creadas con base en las experiencias positivas generadas por las precursoras en este sentido. El modelo de Concesionarios de Vehículos creado por General Motors pasó a ser utilizado por prácticamente toda la industria automovilística, y el formato de concesión de industrias para producción de productos fue muy expandido en los procesos de envasado y distribución de refrescos por todos los Estados Unidos de América (Passoni, 2016).

En el siglo XX, el modelo de expansión de negocios a través de franquicias empezó a diversificarse (Passoni, 2016):

1910: En la década de 1910, más específicamente en el año 1916, la red de supermercados Piggly Wiggly inauguró su primera tienda en Memphis Tennessee y creó una serie de innovaciones para la época, como ser la primera red en especificar y marcar todos los



productos de su tienda y al año siguiente se convirtió en la primera red franquiciadora del mundo del segmento de mercados y tiendas de comestibles (Passoni, 2016).

1920: En los años 1920 nacen las primeras franquicias de servicios, con la compañía norteamericana de alquiler de vehículos Hertz en 1921, ubicada en Chicago, y la primera red de franquicias de comidas rápidas en 1923 con la inauguración en Sacramento, California de la primera tienda franquiciada de A&W Drive Inc (Passoni, 2016).

1930: En esta década las grandes empresas petroleras pasaron a tercerizar sus puntos de venta finales al consumidor, creando los primeros puestos de gasolina franquiciados. Autorizaron a sus puntos de ventas a utilizar sus marcas, a ofrecer otros servicios como talleres de reparación de vehículos y vender todos los productos que producían y distribuían (Passoni, 2016).

1935: La Red Howard Johnson lanzó las franquicias de sus restaurantes y heladerías y posteriormente pasó a conceder también franquicias de hoteles (Passoni, 2016).

1950: En esta década se crearon algunas de las principales empresas franquiciadoras mundiales existentes en el mercado hoy en día: Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken), Dunkin Donuts y McDonald's (Passoni, 2016).

La década después de la segunda guerra mundial fue un marco para el sector de franquicias, cuando los combatientes regresaron a sus ciudades buscaban oportunidades de trabajo y muchos decidieron emprender; sin embargo, como no poseían experiencia previa en la forma, implementación y principalmente gestión de un negocio pasaron a buscar marcas que pudieran ofrecer esos servicios, dando más confianza para entrar en el mundo de los negocios (Passoni, 2016).

A continuación, se presenta una recopilación de los hechos relevantes por década en el proceso de creación del sistema de franquicias (Passoni, 2016):

Tabla 2.3

*Evolución histórica del sistema de franquicias*

<i>Década</i>	<i>Empresa</i>	<i>Hecho Relevante</i>
1850	<b>SINGER</b>	Primera concesión de comercialización de productos.
		Creación del modelo de tiendas concesionarias de vehículos.
1890	<i>Coca-Cola</i>	Primera franquicia de industria, autorización de producción y fabricación de producto.
1910		Primera franquicia de supermercados y mercados.
	<b>Hertz</b>	Primera franquicia de servicios.
1920		Primera franquicia de comidas rápidas.
1930	<b>PETROLÍFERAS</b>	Tercerización de los puntos de ventas de gasolina.
1950	<b>VARIAS</b>	Auge del sector de franquicias después de la II Guerra Mundial.

*Fuente: Elaboración propia con base en (Passoni, 2016)*

*Ventajas y Desventajas de las Franquicias.* El modelo de franquicia puede representar ventajas y desventajas para el franquiciador y el franquiciado, como las siguientes:

Tabla 2.4

*Ventajas y desventajas del sistema de franquicias*

	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Franquiciador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida penetración en el mercado y ocupación de puntos estratégicos.</li> <li>• Mayor facilidad para su expansión internacional.</li> <li>• Mayor conocimiento del mercado a través del franquiciado.</li> <li>• Menores costos con relación a una unidad propia.</li> <li>• Escala industrial.</li> <li>• Divulgación de la imagen y la presencia de la empresa, con costos mínimos.</li> <li>• Sensible reducción –no eliminación- de los riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor control sobre la red de distribución.</li> <li>• Menor flexibilidad en la operación de sus negocios.</li> <li>• El franquiciador pierde parte de las ganancias de las franquicias.</li> <li>• Si la expansión es muy rápida, el franquiciador puede perder control del negocio.</li> </ul>

	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un negocio exitoso y a una marca fuerte y difundida.</li> <li>• Menor complejidad en la gestión del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor libertad de acción en la gestión de su negocio.</li> <li>• Menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar.</li> </ul>
Franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor riesgo de quiebra.</li> <li>• Asistencia y entrenamiento permanente.</li> <li>• Generalmente exclusividad territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas del franquiciador pueden afectar los resultados del franquiciado.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en (UNNE, s.f.)*

***Tipos de Franquicia.*** Son muchas las clasificaciones de franquicias que han surgido a medida que se ha estudiado este tópico. No obstante, (Bermúdez, 2002) plantea la clasificación de las franquicias según el lugar que ocupen los sujetos del contacto dentro del canal, según la naturaleza de la actividad de la que es objeto el contrato, según su origen y grado de desarrollo, según el espacio ocupado en el establecimiento y según el número de establecimientos por franquiciado, como se detalla a continuación:

*Clasificación según el lugar que ocupen los sujetos del contacto dentro del canal.*

Franquicia vertical: Se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución, y puede manejar dos modalidades (Bermúdez, 2002):

- Franquicia integrada: cuando comprende la totalidad del canal de distribución con excepción del consumidor, es decir, el franquiciador es fabricante y el franquiciado un minorista.
- Franquicia semi-integrada: no abarca todo el canal de distribución, surgiendo las relaciones:
  - El franquiciador es fabricante y el franquiciado es mayorista.
  - El franquiciador es mayorista y el franquiciado minorista.

Franquicia horizontal: Relaciona integrantes del mismo nivel dentro del canal de distribución, discriminando entre (Bermúdez, 2002):

- Franquicia de fabricantes: donde franquiciador y franquiciado son industriales.
- Franquicia de detallistas: donde la relación se establece entre minoristas.

*Clasificación según la naturaleza de la actividad de la que es objeto el contrato.*

Franquicia de servicios: El objeto del negocio es un servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una determinada metodología recibida del franquiciador, mediante el saber hacer. Los sectores en los que está presente tienen una gran proyección como el turístico, restauración, etc. Algunas características específicas de esta franquicia son (Bermúdez, 2002):

- El franquiciador deberá asistir con mucha frecuencia al franquiciado, por las características intrínsecas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, caducidad y variabilidad), haciéndole partícipe de las continuas y constantes renovaciones introducidas en el sistema, fidelizando de esa manera a los franquiciados y evitando la tentación de salir de la cadena, una vez aprendido el sistema (Bermúdez, 2002).

- El esfuerzo en mantener la imagen de marca debe tener una importancia máxima para el franquiciador, ya que así se tangibiliza el servicio. El saber hacer ha de definirse perfectamente, renovando todo el sistema (Bermúdez, 2002).
- Para ser imitado con mayor dificultad, se busca una expansión rápida en aquellas áreas de implantación más rentables (Bermúdez, 2002).
- Exige al franquiciador un mayor control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se presta y evitar deformaciones que podrían perjudicar a la marca en su conjunto (Bermúdez, 2002).

Franquicia Industrial: Se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciador es poseedor de un sistema de producción y/o patentes exclusivas. Todo ello, junto a la tecnología necesaria, es cedido al otro fabricante (franquiciado) para la fabricación a escala industrial de sus productos, así como el derecho a poder usar su nombre y su marca. Debido a la facilidad con la que el franquiciado podría llegar a suplantar al franquiciador mediante la copia de fórmulas y gestión aprendidas, es habitual que éste no ceda al franquiciado todo el proceso productivo, reservándose una parte. Necesita de fuertes inversiones en maquinarias y equipamiento, por lo que los contratos tienen una larga duración (Bermúdez, 2002).

Franquicia de producción: El franquiciador es el fabricante de los productos y el propietario de la enseña, siendo la calidad de aquellos y la imagen de marca de ésta, su garantía ante el mercado. El franquiciado se encarga de la distribución y comercialización de estos productos. La marca de fabricación y distribución son, en este caso, la misma (Bermúdez, 2002).

Franquicia de distribución pura: El franquiciador es comparable a una central de compras en la que se seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con proveedores, transmitiendo su saber hacer al franquiciado. Éste se encarga de la comercialización de esos productos. La principal diferencia entre éstas y la franquicia de producción es que en la franquicia de distribución el franquiciador no es fabricante, sino exclusivamente distribuidor, mientras que en aquella el franquiciador es quien se encarga de fabricar el producto (Bermúdez, 2002).

*Clasificación según su origen y grado de desarrollo.*

Franquicia de primera generación: Se trata de la primera forma de franquicia comercial existente que surgió entre los cerveceros alemanes en el siglo XVII, quienes contrataban con las tabernas la venta de cerveza de su marca exclusivamente. Este sistema es conocido como franquicia de puntos de venta cautivos y como protofranquicia (Bermúdez, 2002).

Franquicia de segunda generación (Tipo I): En este modelo, denominado también de tipo I, los fabricantes contratan con los franquiciados un sistema para la distribución de sus productos. Algunos autores denominan esta tipología como concesión de franquicia para productos y nombre comercial, ya que son éstas las armas más importantes para su comercialización. Su objetivo es asegurar al franquiciador la distribución de sus productos, de manera eficaz. Actualmente, este formato se mantiene en la distribución de bebidas, venta de gasolina al por menor, etc. (Bermúdez, 2002).

Franquicia de segunda generación (Tipo II): Es el sistema conocido como franquicia de estructura empresarial, franquicia de tipo II o franquicia propiamente dicha. Sigue manteniendo como elementos constitutivos la marca y el producto, pero además incorpora otro elemento

fundamental, el know-how, que dota de mayor complejidad la relación. Dicho prototipo podrá ser replicado por los franquiciados en sus respectivos mercados (Bermúdez, 2002).

*Clasificación según el espacio ocupado en el establecimiento.*

Franquicia global: Es aquella que ocupa todo el establecimiento donde está ubicada. La mayoría de las franquicias pertenecen a este grupo. Guardan entre sí una homogeneidad en diseño, ambientación, rótulos, bienes o servicios y cultura (Bermúdez, 2002).

Franquicia corner: Consiste en franquiciar sólo alguno de los productos o servicios que se prestan en el establecimiento comercial. Tan sólo esa actividad será la que esté sujeta al contrato de franquicia (Bermúdez, 2002).

Franquicia shop in the shop: Se trata de un espacio franquiciado generalmente en grandes almacenes o hipermercados, con un merchandising propio que reproduce exactamente el modelo de establecimiento integral que la cadena tiene establecido, como si se tratara de un comercio distinto a aquel en el que se encuentra (Bermúdez, 2002).

*Clasificación según el número de establecimientos por franquiciado.*

Franquicia única: Cuando el franquiciado sólo explota una franquicia en su establecimiento (Bermúdez, 2002).

Multifranquicia: Cuando el franquiciador concede más de una franquicia al mismo franquiciado (Bermúdez, 2002).

Plurifranquicia: Cuando el franquiciado explota en un mismo establecimiento dos o más franquicias diferentes. Suele existir una global y otra que ocupa menor espacio (corner o shop in the shop) (Bermúdez, 2002).



*Estandarización y Tropicalización de las Franquicias.* La estandarización es la base de toda franquicia, precisamente porque la franquicia es un modelo que busca que los productos y servicios de una empresa mantengan su formato en todos los espacios geográficos donde estos se ofrezcan. Sin embargo, dicha estandarización no puede ser del todo rígida y, por el contrario, ser más flexible. Es allí donde surge el término “tropicalización” que no es más que la adaptación de los productos y servicios de una empresa a las necesidades culturales del lugar en el que se expande, ya sea nacional o internacionalmente.

Tal como lo indican los autores (Feher, Feher, Gérman, & González, 2013), la tropicalización de la franquicia adapta los productos o servicios a las costumbres y usos comunes de la población para ser mejor recibida al momento de entrar a otro estado, país o continente. Inclusive, se ha llegado a tropicalizar por regiones, ya que los habitantes del norte de un país no tienen las mismas necesidades que los del sur o de la capital.

Por su parte, (Kiser, 2009) resalta que cada franquiciador debe estar consciente que tropicalizar es saber a qué país y en qué momento exportar un concepto, lo que a su vez implica la adaptación y el respeto al contexto socioeconómico y jurídico del país elegido.

Según (Kotler & Armstrong, 2003) existen las siguientes estrategias para adaptar el producto y su promoción a un mercado extranjero:

*Estrategias de Tropicalización.*

Estrategia de extensión de producto recta: implica comercializar un producto en un mercado extranjero sin hacer ningún cambio. La extensión recta es tentadora porque no conlleva costos de desarrollo de productos adicionales, cambios a los procesos de fabricación, ni

promoción nueva, pero puede ser costosa a la larga si los productos no logran satisfacer a los consumidores extranjeros (Kotler & Armstrong, 2003).

Adaptación de productos: implica modificar el producto para ajustarlo a las condiciones o deseos locales. En algunos casos, los productos se tienen que adaptar a las supersticiones o creencias espirituales del lugar (Kotler & Armstrong, 2003).

Inventión de productos: consiste en crear algo nuevo para el mercado extranjero. Esta estrategia puede adoptar dos formas. Una implica la reintroducción de formas anteriores del producto, que por casualidad están bien adaptadas a las necesidades de un determinado país. O bien, una compañía podría crear un producto nuevo para satisfacer una necesidad en otro país. Suele ser costosa, pero las recompensas bien pueden valerle (Kotler & Armstrong, 2003).

Adaptación de comunicaciones: consiste en la adaptación total de sus mensajes publicitarios a los mercados locales. Los medios también se tienen que adaptar internacionalmente porque su disponibilidad varía de un país a otro (Kotler & Armstrong, 2003).

*Áreas Claves para la Tropicalización.* Dentro de las áreas clave para tropicalizar una franquicia están la aceptación de productos y la rentabilidad.

Aceptación de productos: en numerosas ocasiones los productos que se pretende comercializar en el extranjero fueron originalmente diseñados para el mercado nacional, las empresas exportadoras deben utilizar un procedimiento sistemático para identificar los cambios que sea necesario introducir para facilitar, o incluso hacer posible, la aceptación del producto por el nuevo mercado. La aceptación de un nuevo producto resulta influenciada por cómo dicho producto entra (o no entra) en conflicto con las normas, valores y pautas de comportamiento del mercado objetivo. Como regla general y no sin excepciones, cuanto más innovador parezca un

producto, tanto más difícil es que sea aceptado, que se difunda entre los consumidores. No obstante, si los responsables del marketing del producto entienden cómo percibe el mercado al producto, puede ser más fácil influir en esa percepción y hacerla más favorable. Desde el punto de vista de la innovación, en un producto se puede analizar las siguientes características (Jeres & García, 2015):

- **Ventaja relativa del producto:** El nuevo producto debe ofrecer una ventaja clara frente a los productos de la competencia; es decir, realizar mejor las funciones o realizar las mismas funciones, pero con menor costo o mayor rapidez. Por ejemplo, en cualquier caso el producto debe ser percibido como distinto a los que ya existen (bien de la propia empresa, bien de los competidores) (Casado & Sellers, 2006).
- **Compatibilidad de producto:** El grado en el cual los clientes potenciales consideran que un nuevo producto es consistente con sus necesidades, valores y prácticas vigentes es una medida de su compatibilidad. Una ventaja que ofrecen las tiras desprendibles de la cinta adhesiva Scotch de 3M es que para algunas tareas (como la envoltura de regalos) resultan más fáciles de usar que la cinta en rollo y, además no requieren que el usuario aprenda nuevas habilidades (Schiffman & Kanuk, 2005).
- **Complejidad del producto:** La complejidad, es decir, el grado en el cual un nuevo producto es difícil de entender o usar, influye en la aceptación de dicho producto. Resulta claro que cuanto más fácil sea entender y utilizar un producto, más probable será que éste goce de aceptación. Por ejemplo, en el caso de ciertos artículos de conveniencia, como las papas congeladas, el pudín instantáneo y las comidas listas

- para el horno microondas, la aceptación que han alcanzado se debe, en términos generales, a que son fáciles de preparar y utilizar (Schiffman & Kanuk, 2005).
- Prueba de producto: Especialmente en el caso de las innovaciones, es importante valorar la posibilidad de que el consumidor pueda probar el nuevo producto con poco riesgo o esfuerzo. Para ello, se pueden emplear herramientas de marketing promocional como la degustación gratuita. En el caso de nuevos productos cuya ventaja relativa sea difícil de percibir por el consumidor, conviene hacer visible o perceptible dicha ventaja. Se pueden emplear publicidad donde se presente a expertos o usuarios confiables que den testimonio de la ventaja que reporta el nuevo producto (Casado & Sellers, 2006).
  - Comunicación del producto: El grado en que los resultados del uso de la innovación se pueden observar o describir a otras personas (Kotler & Armstrong, 2003).

Rentabilidad: La rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo (Faga & Ramos, 2006).

***Franquicias de Restauración.*** Todas aquellas empresas cuya actividad económica esté orientada a la elaboración, venta y servicio de comidas y bebidas pueden agruparse en un sector denominado “restauración” (Romero, 2008) que, según el diccionario de la lengua española, proviene del latín *restauratio*, *-ōnis* y se refiere a toda actividad de quien tiene o explota un restaurante (RAE, 2018). En este sentido, es posible afirmar que restauración hace referencia a todos aquellos establecimientos cuyos productos y/o servicios son demandados por los

consumidores, para suplir sus necesidades de alimentación, hidratación, socialización y esparcimiento.

El surgimiento de la industria de la restauración, según los historiadores, data de la época del Imperio Romano y de la Antigua China, en la cual los viajeros medievales se alimentaban en posadas, monasterios y tabernas; posteriormente, la América Colonial continuó con esta tradición en forma de casas públicas. No obstante, los restaurantes se originan en el siglo XVIII como un subproducto de la Revolución Francesa, así como el servicio de comida moderna lo es de la Revolución Industrial, debido a los avances tecnológicos que permitieron la producción en masa de los alimentos, así como su distribución y preparación (Gavrilova & Omelchenko, 2015).

Según Montagné & Larousse (2001), el primer restaurante en el mundo nace alrededor del año 1765 en París, Francia cuando el cocinero Dossier Boulanger para anunciar la apertura de éste, colgó un aviso que decía: *Boulangier vende restauradores “aptos para los dioses”*. De ahí en adelante, estos lugares fueron llamados “restaurantes”, ya que allí los consumidores iban a ser “restaurados”. Sin embargo, el primer restaurante parisino digno de ese nombre fue el llamado “Gran Taverne de Londres” fundado en 1782 por Beauvilliers, quien introdujo la novedad de la inclusión de los platos disponibles en un menú y servir en pequeñas mesas individuales durante las horas fijadas.

En el siglo XX, se da la evolución de los restaurantes a las marcas que conocemos hoy en día, señalando el ascenso de las comidas rápidas “fast food”, cadenas y franquicias, así como un retorno a los alimentos orgánicos (Mealey, 2016). Por consiguiente, dicha evolución conlleva a lo que es la denominada “restauración moderna” que, según la Asociación Empresarial de Marcas de Restauración en España, tiene su origen en el segundo local de los hermanos

McDonald's en la localidad californiana de San Bernardino (el primero de ellos fue en 1938). Las investigaciones realizadas en la cocina por los dos hermanos (Dick y Mac) para producir más rápido y la especialización en unos pocos productos ofertados, suponen el nacimiento del fenómeno de la comida rápida. Posteriormente, estos llegaron a un acuerdo con el vendedor de batidoras Ray Kroc para el desarrollo de concesiones, de ahí el nacimiento de una de las marcas más conocidas y de una nueva forma de negocio a nivel mundial conocida como "franquicia" (Asociación Empresarial de Marcas de Restauración en España, s.f.).

### **Comida Saludable.**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), define la comida saludable como aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana. Los nutrientes esenciales son: proteínas, hidratos de carbono, lípidos, vitaminas, minerales y agua. Es necesario tener una alimentación saludable, sobretodo hoy día, porque se ha demostrado que una buena alimentación previene enfermedades como la obesidad, la hipertensión, las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, la anemia, la osteoporosis y algunos cánceres, permitiendo una mejor calidad de vida en todas las edades (FAO, 2003).

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define que una alimentación saludable cumple las siguientes recomendaciones (MinSalud, 2011):

- Logra un equilibrio energético y un peso normal.
- Limita la ingesta energética procedente de las grasas, sustituye las grasas saturadas por grasas insaturadas y trata de eliminar los ácidos grasos trans.

- Aumenta el consumo de frutas y hortalizas, así como de legumbres, cereales integrales y frutos secos.
- Limita la ingesta de azúcares libres.
- Limita la ingesta de sal (sodio) de toda procedencia y se debe consumir sal yodada.

Asimismo, la alimentación saludable debe cumplir con las 5 leyes de la alimentación: completa, equilibrada, suficiente, adecuada e inocua (MinSalud, 2017).

Completa: debe contener todos los macro, micronutrientes (proteína, grasa, carbohidratos, vitaminas y minerales), agua y fibra (MinSalud, 2017).

Equilibrada: debe incluir cantidades adecuadas de los grupos alimentos, los cuales al ser combinados aporten la proporción de nutrientes para promover el crecimiento y /o mantenimiento de la salud (MinSalud, 2017).

Suficiente: en energía y nutrientes que promueva en los niños el crecimiento, la producción de leche durante la lactancia y el mantenimiento de un peso saludable en todas las etapas del curso de vida (MinSalud, 2017).

Adecuada: se ajusta a los gustos, preferencias, recursos económicos y hábitos alimentarios de los individuos (MinSalud, 2017).

Inocua: libre de contaminantes, sustancias tóxicas y otros factores que van en detrimento del estado de salud de quien la consume (MinSalud, 2017).

Sin embargo, la alimentación evoluciona con el tiempo, y en ella influyen muchos factores socioeconómicos que interactúan de manera compleja y determinan modelos dietarios personales. Entre esos factores cabe mencionar los ingresos, los precios de los alimentos (que afectarán la disponibilidad y asequibilidad de alimentos saludables), las preferencias y creencias

individuales, las tradiciones culturales, y los factores geográficos y ambientales (incluido el cambio climático). Por consiguiente, el fomento de un entorno alimentario saludable y, en particular, de sistemas alimentarios que promuevan una dieta diversificada, equilibrada y sana, requiere la participación de distintos sectores y partes interesadas, incluidos los gobiernos, el sector público y el sector privado (OMS, 2018).

En cuanto a gobiernos y sector público, en el caso de América Latina: Perú, Chile, Costa Rica, Brasil y Colombia están entre los países que cuentan con legislación sobre comida saludable (Fraser, 2013). En efecto, el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MinSalud) promueve la alimentación saludable a través de planes, manuales, cartillas y guías alimentarias. Por lo anterior, ha establecido el decálogo de una alimentación saludable (MinSalud, s.f.):

1. Consumir alimentos variados y nutritivos diariamente.
2. Disminuir el consumo de grasas saturadas.
3. Aumentar el consumo de frutas y de verduras. Son "5 al día".
4. Vigilar el peso corporal fácilmente.
5. Evitar el consumo de bebidas azucaradas.
6. Limitar el consumo de sal en la alimentación.
7. Seleccionar y preferir alimentos integrales.
8. Tomar medidas para el manejo y conservación de los alimentos.
9. Lactar a los bebés y apoyar a las mujeres que deciden lactar.
10. ¿Por qué "5 al día" en Colombia? El consumo de frutas y hortalizas en Colombia es muy bajo, ya que entre los dos productos el consumo es menor a 70 kilos por persona



al año, esto implica que se consumen menos de 200 gramos al día por persona. En 2008, el consumo nacional aparente per cápita de frutas y hortalizas fue de 85 kilogramos por persona al año, lo que equivale a un consumo diario de 235 gramos. Estas cifras están por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, que sugiere como mínimo 400 gramos de frutas y hortalizas al día para una buena salud.

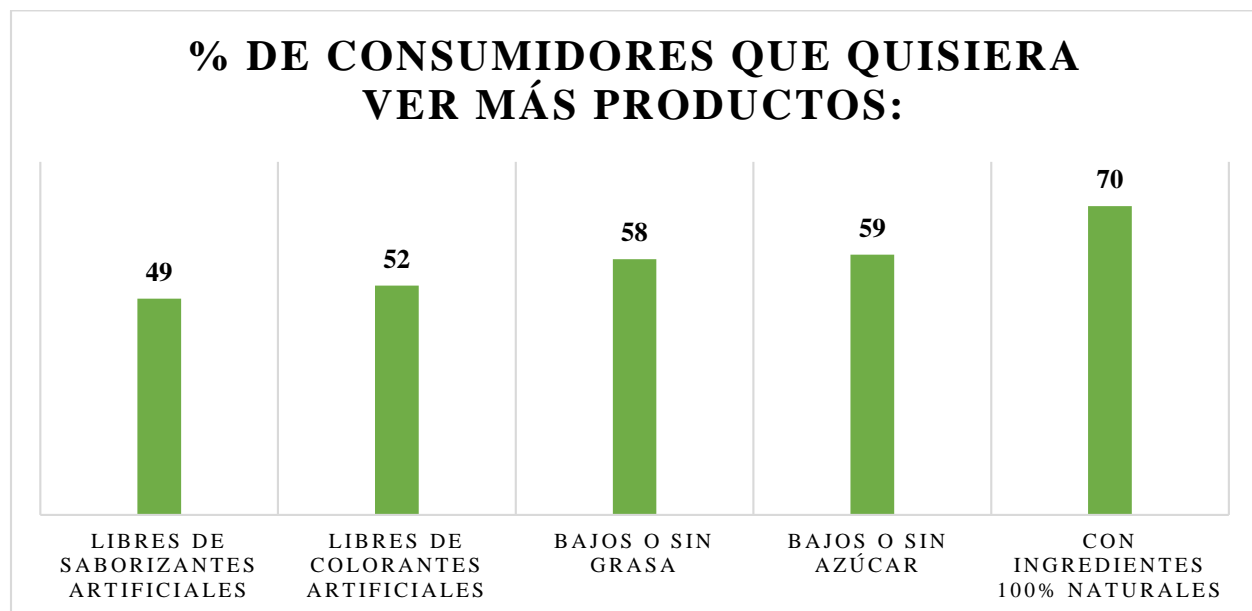
En lo que respecta al sector privado, las franquicias internacionales con menú saludable desempeñan un factor fundamental, pues éstas se han convertido en una opción dentro del mercado de comidas rápidas para aquellas personas que desean o requieren implementar una alimentación saludable, por cuestiones de salud o por gusto.

Según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen de 2018, aún cuando los colombianos todavía están menos dispuestos que el promedio de los latinoamericanos a cambiar su dieta y hacer ejercicio (Latam 75% vs 57% Colombia), en el carrito de mercado de la familia colombiana cada vez hay más productos saludables, haciendo del segmento una oportunidad de expansión para fabricantes y minoristas; este grupo de productos en Colombia representa el 7% de la industria de Alimentos y Bebidas, aumentando sus ventas 12% en el último año (Nielsen, 2018).

Los hogares en Bogotá y Cartagena, de nivel socioeconómico medio alto y alto, con mujeres cabeza de hogar, empleada o microempresaria, y con hijos adolescentes, son los que consumen más alimentos que excluyen ingredientes no deseados o adicionan valor nutricional, con tendencia creciente. Además, el 43% de los hogares se cambian a variedades saludables

dentro de las mismas categorías que suelen consumir y el 40% de los hogares consume en mayores proporciones los alimentos saludables que ya había probado antes (Nielsen, 2018).

Sin embargo, el 57% de los colombianos no considera que la oferta actual de productos satisfagan completamente sus necesidades nutricionales. A continuación se muestran los porcentajes de consumidores que quisieran ver más productos libres de saborizantes artificiales, libres de colorantes artificiales, bajos o sin grasa, bajos o sin azúcar y con ingredientes 100% naturales (Nielsen, 2018):



*Figura 2.1* Porcentaje de consumidores que quisiera ver más productos

*Fuente:* Elaboración propia con base en (Nielsen, 2018)

Alimentarse mejor, parece ser cada vez más prioritario para el consumidor colombiano, pues el aumento de los productos de la canasta es constante, aún cuando, en promedio, son más costosos que la categoría regular. En consecuencia, colombianos más informados, dispuestos a pagar más por beneficios y por productos saludables, implica mayores retos, al igual que oportunidades en la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas (Nielsen, 2018).

En función de lo antes expuesto, son varias las macro tendencias que han sido identificadas y que marcan la ruta hacia un lugar privilegiado en la mente y en la billetera del consumidor del mañana: la premiumización, la conveniencia y el desarrollo de un portafolio enfocado en hábitos saludables son algunas de ellas. Esta última, desde ya está poniendo adelante varias marcas de la categoría de alimentos y bebidas, y muestra un mercado cada vez más grande para los productos saludables. Si bien es una tendencia que comenzó a nivel global en mercados más desarrollados, ya es evidente en Latinoamérica y sólida en Colombia (Nielsen, 2018).

***Franquicias internacionales con menú saludable del norte de Barranquilla.*** Las franquicias internacionales de comida saludable que operan en el norte de la ciudad de Barranquilla son dos: GoGreen y Freshii (FANYF, 2019); sin embargo, en la presente investigación fueron incluidos Subway y Cosechas, teniendo en cuenta que ambos manejan un menú saludable y son considerados competencia directa de las franquicias de comida saludable como GoGreen y Freshii. A continuación, se amplía la información sobre cada una de las franquicias mencionadas anteriormente:

**GoGreen:** Se define como la marca líder en Latinoamérica, en la categoría de comida rápida saludable, y se considera una tendencia alimenticia y de bienestar que se ha consolidado como una de las más importantes en el sector gastronómico mundial. GoGreen cuenta actualmente con más de 90 unidades operando en todo el continente. Su especialidad son las ensaladas, los wraps y los paninis, menú que está complementado por: bebidas naturales, bowls de arroz, ramens, quesadillas, snacks saludables y deliciosos parfaits. GoGreen, cuenta con una larga y exitosa trayectoria de más de 12 años en el mercado, con presencia en 9 países de Centro y Sur América, incluyendo entre otros: Panamá, Guatemala, Salvador, Perú, Ecuador y

Colombia. En territorio colombiano, GoGreen está presente desde 2010, y la marca opera más de 20 restaurantes en las principales ciudades del país: Bogotá, Santa Marta, Ibagué, Medellín y Barranquilla (GoGreen, 2018).

Freshii: Mientras trabajaba en Nueva York para el diseñador de moda Oscar de la Renta, Matthew Corrin se inspiró para crear su propia marca. A los 23 años de edad, Corrin se empeñó por brindarle magia al negocio de la comida saludable. ¿La idea? Ayudar a los ciudadanos del mundo a vivir más tiempo y de manera sana al proveer comida saludable de manera conveniente y a precios asequibles. La misión era clara: eliminar las excusas por las que la gente no come bien. Con misión en mano, Freshii abrió su primera tienda en Toronto en el 2005, y en Colombia está ubicado en ciudades como Bogotá, Villavicencio, Medellín y Barranquilla. Con el lema Come. Energízate, el objetivo es ofrecer opciones de comida fresca y nutritiva que proporcionen energía a las personas. Haciendo énfasis en los alimentos que se deben consumir más seguido, Freshii ofrece alimentos y snacks que le permiten vivir con buenos hábitos. Imagine: carbohidratos de combustión lenta ricos en fibra, grasas esenciales y proteínas magras. El menú incluye algunos alimentos del futuro que no son fáciles de conseguir afuera de casa como la quinoa, el green wrap, (gluten free), jugos (extractos de frutas y verduras) y ensaladas variadas, entre otros (Freshii, 2018).

Subway: En 1965, Fred DeLuca se dispuso a cumplir su sueño de convertirse en médico. Buscando una manera de pagar su educación, un amigo de la familia le sugirió abrir una tienda de sándwiches tipo submarino. Con un préstamo de 1.000 USD, su amigo, el Dr. Peter Buck, le ofreció a Fred ser su socio y así fue como comenzó la relación comercial que cambió el panorama de la industria de comida rápida. El primer establecimiento se abrió en agosto de 1965

en Bridgeport, Connecticut. Ellos se fijaron como objetivo, abrir 32 restaurantes en un periodo de 10 años. En el transcurso del tiempo, Fred aprendió los conceptos básicos del manejo de una compañía, así como la importancia de servir un producto bien preparado y de alta calidad, el brindar un servicio al cliente excelente, de mantener bajos costos de operación y de buscar las mejores ubicaciones. Estas primeras lecciones continúan siendo la base para los restaurantes Subway exitosos en todo el mundo (Subway, 2018).

En 1974, Fred y Peter eran propietarios y operaban 16 tiendas de sándwiches tipo submarino en todo Connecticut. Al darse cuenta de que no alcanzarían su objetivo de 32 establecimientos en esos años, comenzaron a establecer franquicias y lanzaron la marca Subway en un periodo de crecimiento notable, que continúa hasta hoy. Actualmente, la marca Subway es la mayor cadena de sándwiches tipo submarino del mundo con más de 40.000 ubicaciones en todo el mundo, y se ha convertido en la opción líder para las personas que buscan comidas nutritivas y rápidas que pueda disfrutar toda la familia (Subway, 2018).

Cosechas: Cosechas “Expertos en bebidas” nació en Costa Rica en el 2008, para ofrecer a sus clientes bebidas naturales a base de frutas y hortalizas. Fórmulas perfectamente creadas que buscan, no sólo deleitar el paladar, sino contribuir a conservar y mejorar la salud de los consumidores. Por su alto valor nutricional, sus insumos de primera calidad y su sabor inconfundible, Cosechas se ubica hoy como la mejor opción en bebidas saludables en Panamá, México y Colombia, con proyectos de iniciar operaciones en más países del continente americano (Cosechas, 2018).

## Marco Conceptual

**Comida Chatarra.** Alimentos con poca cantidad de los nutrientes que el cuerpo necesita y con un alto contenido de grasa, azúcar y sal, elementos que el cuerpo puede obtener en exceso con mucha facilidad (Kids Health, s.f.).

**Comida Rápida.** Comida que se sirve en determinados establecimientos y se caracteriza por prepararse, servirse y consumirse con rapidez, así como por ser económica (Oxford Dictionaries, s.f.).

**Comida Saludable.** Aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana (FAO, 2003).

**Compañía.** Empresa u organización conformada por varias personas para conseguir un mismo fin, que generalmente es económico.

**Competencia.** Se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de productos en un mercado determinado, en el cual también existen consumidores de dichos productos (Banrepcultural, s.f.).

**Estandarización.** Es la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, y que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones (Entrepreneur, s.f.).

**Expansión.** Extensión de una empresa a nivel nacional (dentro del mismo país de origen) e internacional (hacia otros países diferentes al de origen).

**Promoción.** Actividades que realizan las empresas para dar a conocer sus productos y servicios, con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990).

***Tropicalización.*** Adaptación de la franquicia a las necesidades culturales de los consumidores en cada región (Entrepreneur, s.f.).

***Restauración.*** Se refiere a toda actividad de quien tiene o explota un restaurante (RAE, 2018).

**Tabla 2.6**

*Operacionalización de las Variables*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Autor</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Valor de la Variable</b>
Analizar las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.	Identificar las estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.	Estrategias de Marketing Internacional (Ansoff).	Penetración de mercados	(Ansoff, 1957)	Franquicias Internacionales con menú saludable del norte de Barranquilla.	Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.	¿Las ventas a clientes actuales aumentaron en el último año (2018)?  ¿El consumo de los clientes actuales aumentó en el último año (2018)?	1. Totalmente en desacuerdo  2. Parcialmente en desacuerdo  3. Ni de acuerdo, ni en



Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							¿Ha ofrecido varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada) en el último año (2018)?	desacuerdo 4. Parcialmente de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
						Captación de clientes de la competencia.	¿Captó clientes de la competencia en	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							el último año	
							(2018)?	
						Captación de no consumidores actuales.	¿Captó nuevos consumidores en el último año (2018)?	
						Atracción de nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.	¿Atrajo nuevos clientes del mismo segmento aumentando la publicidad y/o promoción en el	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							último año	
							(2018)?	
							¿Redujo el	
							precio de sus	
							productos y	
							servicios en el	
						Combinación de	último año	
						estrategias de	(2018) para	
						precios y ventas	incrementar su	
							cuota de	
							mercado?	
							¿Fijó precios	
							elevados	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
							aprovechando la novedad en el último año (2018)?	
						Innovaciones.	¿Ha llevado a cabo innovaciones en el último año (2018)?	
	Reconocer las estrategias de desarrollo de nuevos		Desarrollo de nuevos mercados	(Ansoff, 1957)		Apertura de mercados geográficos adicionales.	¿Abrió mercados geográficos adicionales en el	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
	mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.					Atracción de otros sectores del mercado.	último año (2018)? ¿Aplicó estrategias para atraer otros sectores del mercado en el último año (2018)? ¿Atrajo otros sectores del mercado en el	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
							último año	
							(2018)?	
							¿Estableció o	
							actualizó su	
							política de	
							distribución para	
						Política de	posicionarse en	
						distribución y	el mercado en el	
						posicionamiento.	último año	
							(2018)?	
							¿La empresa	
							logró	
							posicionarse en	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							el mercado en el último año (2018)? ¿Adelantó investigaciones de mercado para cambiar de segmento de mercado en el último año (2018)? ¿Cambió de segmento de	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							mercado en el último año (2018)?	
						Nuevos canales de distribución.	¿Estableció nuevos canales de distribución en el último año (2018)?	
						Nuevos empaques de producto.	¿Desarrolló nuevos empaques de producto en el	



Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							último año	
							(2018)?	
							¿Adaptó un	
							producto o	
							servicio a las	
							necesidades	
						Adaptación	culturales de los	
						cultural.	consumidores de	
							la ciudad de	
							Barranquilla en	
							el último año	
							(2018)?	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
	<p>Describir las estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.</p>		<p>Desarrollo de nuevos productos</p>	<p>(Ansoff, 1957)</p>		<p>Desarrollo de nuevos valores del producto.</p> <p>Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).</p>	<p>¿Creó y lanzó nuevos productos y/o servicios en el último año (2018)?</p> <p>¿Incorporó nuevas funciones o atributos a los productos y/o servicios en el</p>	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
							último año	
							(2018)?	
							¿Rejuveneció la	
							línea de	
							productos y/o	
							servicios en el	
							último año	
							(2018)?	
						Desarrollo de	¿Expandió la	
						nuevos modelos	línea de	
						o tamaños.	productos y/o	
							servicios en el	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
							último año	
							(2018)?	
							¿Mejóro la	
							calidad de los	
						Calidad de	productos y/o	
						producto.	servicios en el	
							último año	
							(2018)?	
	Determinar las						¿Extendió el	
	estrategias de						negocio de la	
	diversificación		Diversificación.	(Ansoff, 1957)		Vertical	empresa hacia	
	en las						actividades	
	franquicias						mayoristas y de	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de	Indicador	Preguntas	Valor de la
General	Específicos				Análisis			Variable
	con menú saludable del norte de Barranquilla.					Horizontal	fabricación (que anteriormente le brindaban proveedores externos) para mejorar los precios y los servicios a sus clientes en el último año (2018)? ¿Agregó nuevos productos y/o	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							servicios a la línea de productos y/o servicios de la empresa, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
						Lateral	en el último año (2018)? ¿La empresa se extendió o tuvo la intención de extenderse lejos de su estructura de mercado, yendo más allá de los límites de la industria a la que pertenecía en el último año	

Objetivo	Objetivos	Variable	Dimensiones	Autor	Unidad de Análisis	Indicador	Preguntas	Valor de la Variable
General	Específicos							
							(2018)?	
							<i>Ejemplo: De</i>	
							<i>vender comida</i>	
							<i>saludable a</i>	
							<i>operar barcos y</i>	
							<i>viceversa.</i>	



## **Marco Metodológico de la Investigación**

### **Enfoque Epistemológico**

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, es posible redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se determinan variables; se establece un diseño; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). En este sentido, la presente investigación contó con un enfoque cuantitativo, puesto que cumplió con las etapas mencionadas anteriormente.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de esta investigación es No Experimental - Transeccional - Descriptivo.

No Experimental porque este estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observaron los fenómenos tal como se dieron en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Transeccional o Transversal porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Es decir, su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Descriptivo porque tuvo como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Puesto que el procedimiento de los estudios

descriptivos consistió en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

### **Población y Muestra**

La Población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para esta investigación, los límites de población fueron todas las franquicias internacionales ubicadas al norte de la ciudad de Barranquilla que poseen un menú saludable, como lo son: GoGreen, Freshii, Subway y Cosechas. De estas cuatro franquicias existen 34 franquiciados (GoGreen: 2, Freshii: 1, Subway: 11 y Cosechas: 20) (FANYF, 2019).

Por su parte, la muestra es un subgrupo de la población. Es decir, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le denomina población. Pocas veces es posible medir a toda la población, por lo cual se obtiene o se selecciona una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para esta investigación fue conveniente utilizar el muestreo no probabilístico, en el cual las unidades muestrales no se seleccionaron al azar, sino que fueron elegidas por los investigadores responsables de realizar el muestreo, de allí que no se pueden incluir ecuaciones de probabilidad (Abascal & Grande, 2005).

En el muestreo no probabilístico se desconoce la probabilidad de seleccionar cualquier miembro de la población (Salkind, 1999) y dicho muestreo se basa en el juicio del investigador, quien decide de manera consciente qué elementos incluir en la muestra, acotando que estos

resultados pueden arrojar unos buenos estimados de las características de la población, aún y cuando no haya forma de calcular la probabilidad de un elemento en particular para que forme parte de la muestra (Malhotra, 2008).

Con base en lo anteriormente expuesto, el muestreo aplicado fue el no probabilístico de conveniencia o accidental, el cual a criterio de (Malhotra, 2008), es probablemente la técnica de muestreo más común, donde las muestras son seleccionadas porque son factibles para el investigador. Los sujetos fueron elegidos porque eran accesibles, fáciles de contactar y disponían de la información requerida.

Por su lado, (Arias, 2006) indica que en el muestreo intencional o de conveniencia, la selección es realizada por el experto (el mismo investigador en este caso) según criterios establecidos, asegurando la representatividad de la muestra. En este sentido, se determinó una muestra igual a la población, es decir, los 34 franquiciados internacionales con menú saludable ubicados al norte de la ciudad de Barranquilla.

### **Técnicas y Fuentes de Recolección de Información**

Revisión documental: porque esta investigación implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Cuestionario: porque es el instrumento más utilizado para recolectar los datos en estudios de enfoque cuantitativo, y éste consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para esta investigación, se trabajó el cuestionario con preguntas cerradas, es decir, que contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas para que los participantes se acoten a éstas (Hernández,

Fernández, & Baptista, 2010). Dicho cuestionario se encuentra en los anexos de este documento, cuyas preguntas tienen cinco opciones de respuesta que van desde el nivel 1 hasta el nivel 5, así:

Nivel 1 = Totalmente en desacuerdo

Nivel 2 = Parcialmente en desacuerdo

Nivel 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

Nivel 4 = Parcialmente de acuerdo

Nivel 5 = Totalmente de acuerdo

### **Técnicas de Procesamiento de la Información**

Tal como lo plantean (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), para el procesamiento de la información se emplearon técnicas estadísticas, aplicando los siguientes pasos:

1. Se seleccionó el programa estadístico para el análisis de datos.
2. Se ejecutó el programa estadístico para el análisis de datos.
3. Se evaluó la confiabilidad y validez del instrumento escogido.
4. Se llevó a cabo el análisis estadístico descriptivo de la variable de estudio.
5. Se prepararon los resultados para presentarlos con gráficas y descripción en cada una de ellas.

Para analizar las estrategias de marketing internacional utilizadas por las franquicias con menú saludable ubicadas al norte de Barranquilla, se aplicó un cuestionario homogéneo y con un alfa de Cronbach de 0,81 que nos muestra una confianza alta del instrumento aplicado. Además, se realizó un análisis univariado de cada una de las preguntas en el estudio y todos los análisis y figuras se realizaron con R versión 3.4.4 (2018-03-15) (R Core Team, 2018).

### Perfil de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla

#### Caracterización de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla

Como se puede observar en la Tabla 3.1, de las 34 franquicias con menú saludable que se encuentran ubicadas al norte de la ciudad de Barranquilla, 20 son de Cosechas y representan el 58.8%; 11 pertenecen a Subway y equivalen al 32.4%; 2 corresponden a GoGreen y representan el 5.9%; y 1 de Freshii con un porcentaje de participación del 2.9%.

Tabla 3.1

*Distribución de frecuencia de franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla*

<i>Franquicias</i>	<i>N</i>	<i>Porcentaje</i>
Cosechas	20	58.8%
Subway	11	32.4%
GoGreen	2	5.9%
Freshii	1	2.9%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### Marketing Mix de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla

La mezcla correcta de estrategias de marketing para conseguir los objetivos propuestos, es una tarea que toda empresa desea planear y ejecutar efectivamente. En el caso de las franquicias, ésta también se convierte en una actividad que se lleva a cabo con importancia para

cumplir sus metas. En la siguiente tabla se relaciona la mezcla de estrategias utilizadas por las franquicias con menú saludable ubicadas al norte de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 3.2

*Marketing mix de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla*

<i>Marketing Mix</i>	<i>Cosechas</i>	<i>Freshii</i>	<i>GoGreen</i>	<i>Subway</i>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría ofreció varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada).</li> <li>• Desarrollaron nuevos empaques de productos, para reinventarse.</li> <li>• La mayoría incorporó nuevas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecieron varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada).</li> <li>• Desarrollaron nuevos empaques de productos, para reinventarse.</li> <li>• Incorporaron nuevas funciones o atributos a sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecieron varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada).</li> <li>• Desarrollaron nuevos empaques de productos, para reinventarse.</li> <li>• Incorporaron nuevas funciones o atributos a sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecieron varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada).</li> <li>• La mayoría no desarrolló nuevos empaques de productos, generalmente se mantienen los actuales.</li> </ul>

<i>Marketing Mix</i>	<i>Cosechas</i>	<i>Freshii</i>	<i>GoGreen</i>	<i>Subway</i>
	funciones o atributos a sus productos y servicios, y rejuveneció la línea de sus productos y servicios.	productos y servicios, y rejuvenecieron la línea de sus productos y servicios.	productos y servicios, y rejuvenecieron la línea de sus productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporaron nuevas funciones o atributos a sus productos y servicios, y rejuvenecieron la línea de sus productos y servicios.</li> </ul>
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría no aplicó la estrategia de reducción de precios.</li> <li>• La mitad de estas franquicias fijó precios elevados, mientras que la</li> </ul>	No aplicaron la estrategia de reducción de precios, pero tampoco los elevan exageradamente.	Aplicaron la estrategia de reducción de precios de sus productos para atraer más clientes, pero también fijan precios elevados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redujeron el precio de algunos de sus productos, pero también aumentan el precio de otros.</li> </ul>

<i>Marketing Mix</i>	<i>Cosechas</i>	<i>Freshii</i>	<i>GoGreen</i>	<i>Subway</i>
	otra mitad no lo aplicó.		en algunos de sus productos.	
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría ha abierto mercados geográficos adicionales.</li> <li>• La mayoría no estableció o actualizó su política de distribución.</li> <li>• La mayoría no estableció nuevos canales de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No han abierto mercados geográficos adicionales.</li> <li>• Establecieron o actualizaron su política de distribución.</li> <li>• Establecieron nuevos canales de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han abierto mercados geográficos adicionales.</li> <li>• Establecieron o actualizaron su política de distribución.</li> <li>• Establecieron nuevos canales de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría no ha abierto mercados geográficos adicionales.</li> <li>• La mayoría estableció o actualizó su política de distribución.</li> <li>• La mayoría estableció nuevos canales de distribución.</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría aumentó la publicidad y promoción, lo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentaron la publicidad y promoción, lo que les permite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentaron la publicidad y promoción, lo que les permite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría aumentó la publicidad y promoción, lo</li> </ul>



<i>Marketing Mix</i>	<i>Cosechas</i>	<i>Freshii</i>	<i>GoGreen</i>	<i>Subway</i>
	que les permite atraer nuevos clientes.	atraer nuevos clientes.	atraer nuevos clientes.	que les permite atraer nuevos clientes.
	• Han adaptado sus productos a las necesidades del consumidor de la ciudad de Barranquilla.	• Han adaptado sus productos a las necesidades del consumidor de la ciudad de Barranquilla.	• La mitad de las franquicias ha adaptado sus productos a las necesidades del consumidor de la ciudad de Barranquilla.	• Muy pocas han adaptado sus productos a las necesidades del consumidor de la ciudad de Barranquilla, sin embargo, sí lo han hecho a nivel de Colombia.

*Fuente: Elaboración propia con base en (Gibello, 2015)*

**Adaptaciones culturales “tropicalización” y estandarización de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla**

En la siguiente tabla se exponen algunos puntos sobre la estandarización de las franquicias con menú saludable objeto de estudio de esta investigación, así como las adaptaciones culturales que éstas han realizado.

Tabla 3.3

*Tropicalización y estandarización de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla*

<i>Franquicia</i>	<i>Tropicalización</i>	<i>Estandarización</i>
Cosechas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han hecho adaptaciones culturales por temporadas, para carnavales, por partidos de fútbol, etc. Por ejemplo: el batido Guacherna que se implementó únicamente en la ciudad de Barranquilla, en el marco del Carnaval que se celebra en esta ciudad; o el batido Pachanga que sólo se implementó en el Valle del Cauca en Colombia.</li> <li>• El logo de la marca puede variar de un país a otro.</li> <li>• En Colombia, los clientes pueden pedir su batido favorito en su termo personal (el de Cosechas o en el que ellos deseen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los países en los que se encuentran utilizan vasos biodegradables.</li> <li>• Los productos complementarios como galletas, wraps, ensaladas de frutas, etc., sólo se venden en algunos puntos y en algunos países.</li> </ul>

<i>Franquicia</i>	<i>Tropicalización</i>	<i>Estandarización</i>
Freshii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus productos son estandarizados a nivel mundial, no tienen ninguno que sea específico para cierta región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los países en los que se encuentra esta franquicia manejan el mismo menú.</li> </ul>
GoGreen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han hecho adaptaciones culturales por temporadas y específicas para Colombia. Por ejemplo, la Promo Goleadora cuyo lema era “¡Cuidate como nuestra selección en este mundial!”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los países en los que se encuentran se encuentran los mismos tipos de platos: paninis, wraps, pastas, sandwiches, ensaladas, etc.</li> </ul>
Subway	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El menú al cuadrado es exclusivo en Colombia, de hecho la imagen de la publicidad es el futbolista de la selección Colombia: Juan Guillermo Cuadrado.</li> <li>• Proyectan ofrecer pizzas en el mediano plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En EEUU brindan sopas, lo cual no se pudo implementar en Colombia.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en (Feher, Feher, Gérman, & González, 2013) (Kiser, 2009) y (Kotler & Armstrong, 2003)*

### Estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla

El 38.2% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla afirmó estar totalmente de acuerdo en que las ventas a sus clientes actuales aumentaron en el último año (2018), el 17.7% indicó estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 23.5% está totalmente en desacuerdo y el 14.7% parcialmente en desacuerdo, lo que permite analizar que el 55.9% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla aumentó las ventas a sus clientes actuales en el último año (2018) y, por el contrario, el 38.2% no lo logró. No obstante, un 5.9% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, es decir, no se atrevieron a afirmar si sus ventas aumentaron o no en el último año.

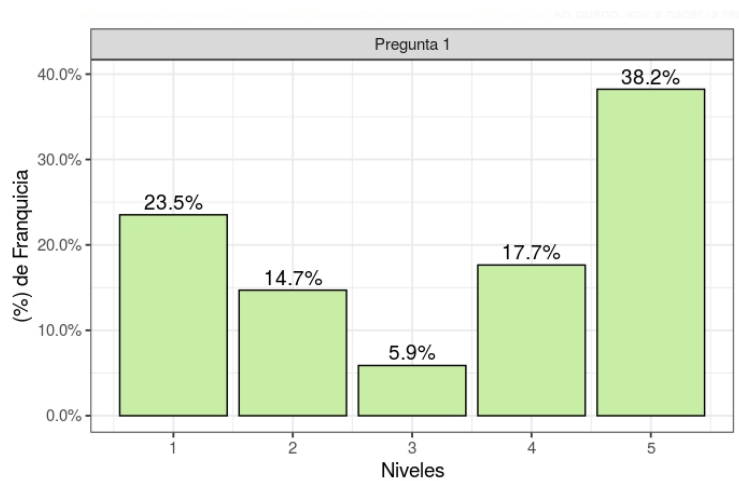


Figura 5.1 Ventas a clientes actuales en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se pudo identificar que el 32.4% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla afirmó estar totalmente de acuerdo en que el consumo de los clientes actuales aumentó en el último año (2018), el 23.5% indicó estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 26.5% está totalmente en desacuerdo y el 14.7% parcialmente en

desacuerdo, lo que significa que el 55.9% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla consiguió un aumento en el consumo de los clientes actuales en el último año (2018) y el 41.2% no. Por su parte, un 2.9% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

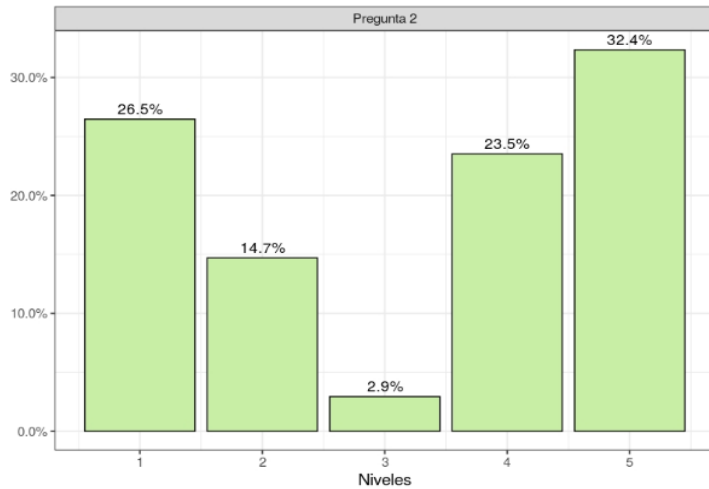


Figura 5.2 Consumo de clientes actuales en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el 97.1% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla ha ofrecido varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada) en el último año (2018), mientras que sólo el 2.9% no lo ha hecho, lo que demuestra que la mayoría de estas franquicias aplicó en gran medida esta estrategia para penetrar el mercado.

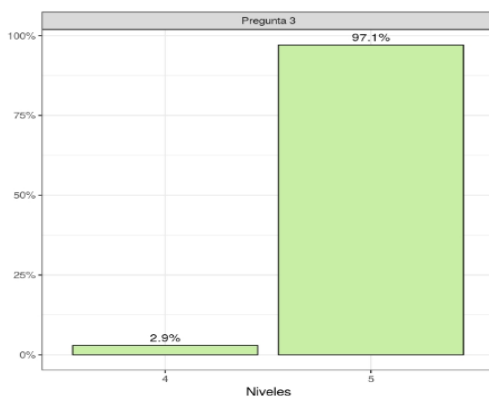


Figura 5.3 Venta cruzada en el último año (2018) Fuente: Elaboración propia.

El 38.3% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla afirmó estar totalmente de acuerdo en que captaron clientes de la competencia en el último año (2018), el 26.5% indicó estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 29.4% está totalmente en desacuerdo, el 2.9% parcialmente en desacuerdo y este mismo porcentaje indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, el 64.8% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla captó clientes de la competencia en el último año (2018), pero el 32.3% no lo hizo.

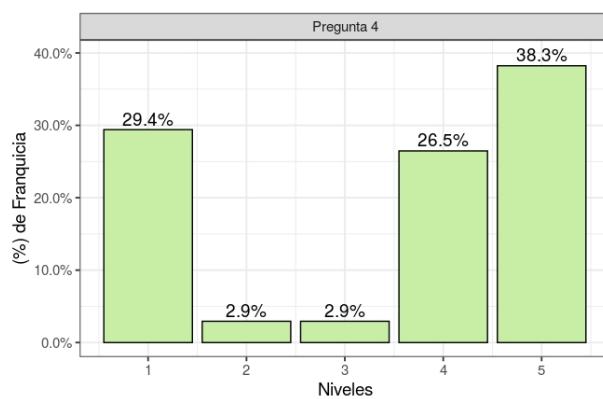


Figura 5.4 Captaron clientes de la competencia en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 97.1% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla captó nuevos consumidores en el último año (2018), mientras que sólo el 2.9% no lo logró, lo que demuestra que las estrategias de marketing utilizadas por estas franquicias fueron efectivas para la captación de nuevos consumidores.

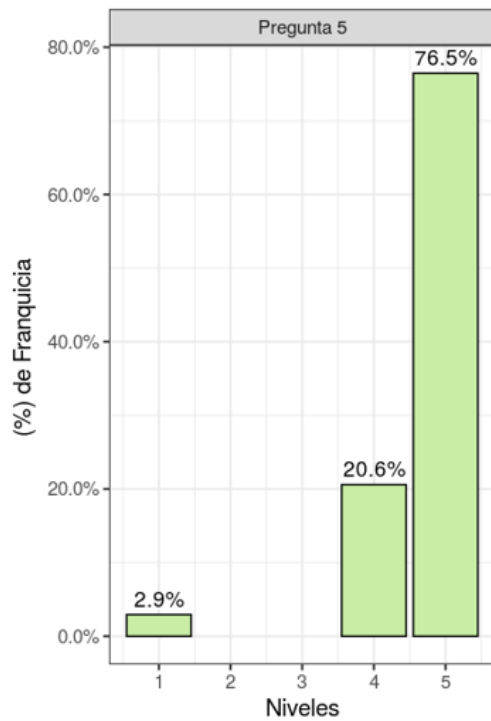


Figura 5.5 Captaron nuevos consumidores en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

Se evidenció que la estrategia de aumentar la publicidad y promoción, que es una de las más utilizadas por las organizaciones empresariales en general, también funciona en las franquicias y más específicamente en las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla, prueba de ello es que el 88.2% de éstas atrajo nuevos clientes del mismo segmento aumentando la publicidad y/o promoción en el último año (2018) y, por el contrario, sólo el 11.8% no lo consiguió.

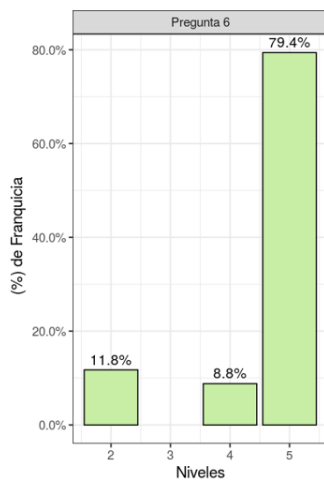


Figura 5.6 Atrajeron nuevos clientes del mismo segmento aumentando la publicidad y/o promoción en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se pudo comprobar que la estrategia de reducción de precios no fue implementada por la mayoría de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla, debido a que el 79.4% afirma que no redujo el precio de sus productos y servicios en el último año (2018) para incrementar su cuota de mercado, versus el 20.6% que sí lo efectuó.

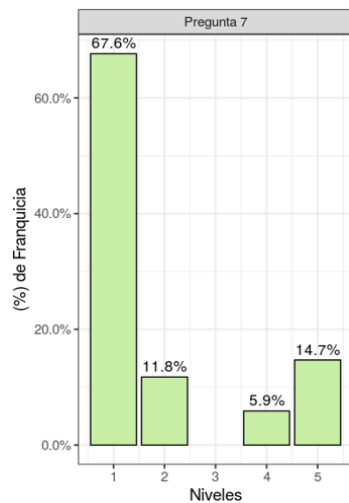


Figura 5.7 Redujeron el precio de sus productos y servicios en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.



De la misma forma, quedó manifiesto que la estrategia de elevación de precios aprovechando la novedad y circunstancias del momento, fue aplicada por más de la mitad de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla, puesto que el 61.8% fijó precios elevados aprovechando la novedad en el último año (2018), esto puede deberse a que actualmente las personas se preocupan más por alimentarse saludablemente, pero también puede justificar el hecho de que algunas personas prefieran comidas rápidas no saludables al considerar que son más económicas que las saludables. Contrario a esto, el 32.3% no aplicó esta estrategia y el 5.9% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la aplicación de la misma.

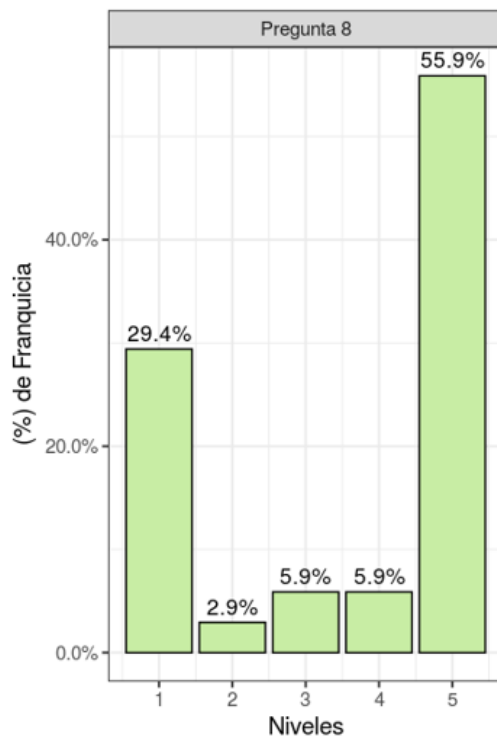


Figura 5.8 Fijaron precios elevados aprovechando la novedad en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 79.4% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla llevó a cabo innovaciones en el último año (2018), mientras que sólo el 14.7% no lo hizo y el 5.9% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

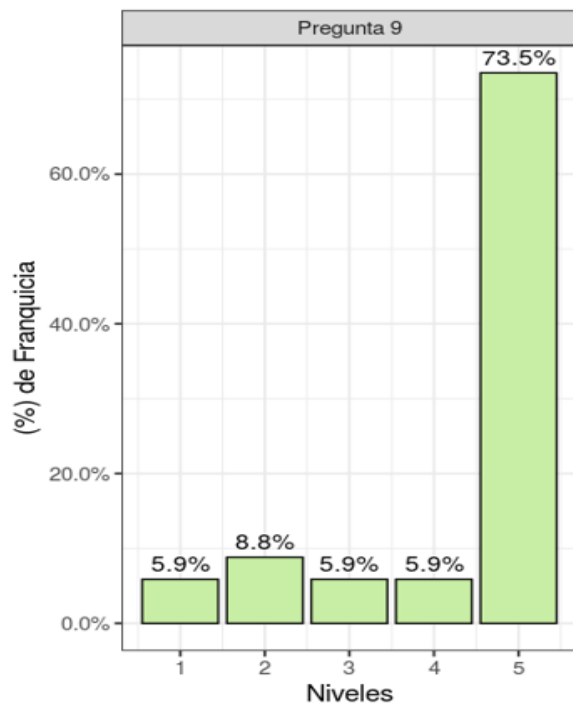


Figura 5.9. Han llevado a cabo innovaciones en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategias de desarrollo de nuevos mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla**

El 64.8% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla abrió mercados geográficos adicionales en el último año (2018), contra un 26.4% que indicó que no lo hizo y un 8.8% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Lo anterior evidenció que más de la mitad de estas franquicias se expandió hacia nuevos mercados geográficos, como parte de su estrategia de marketing internacional.

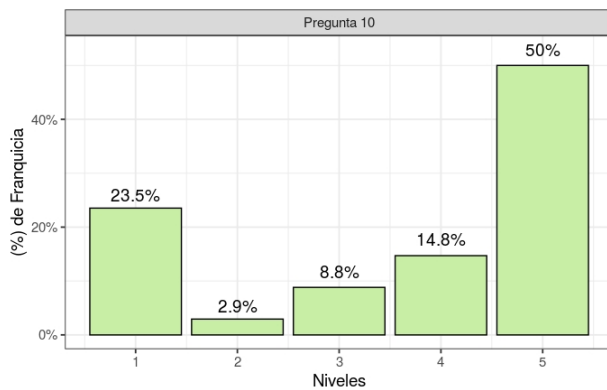


Figura 6.1 Abrieron mercados geográficos adicionales en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, el 61.8% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla afirmó estar totalmente de acuerdo en que aplicaron estrategias para atraer otros sectores del mercado en el último año (2018), el 8.8% indicó estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 29.4% está totalmente en desacuerdo. Es decir que el 70.6% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla aplicó estrategias para atraer otros sectores del mercado en el último año (2018) versus un 29.4% que no lo hizo.

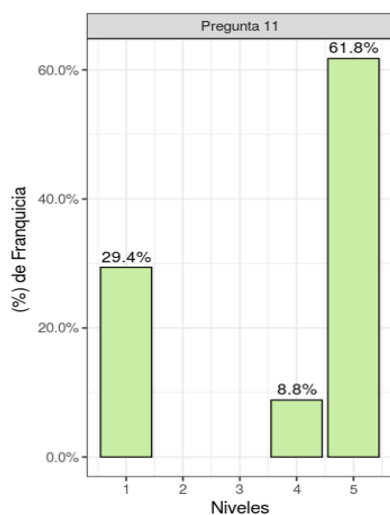


Figura 6.2 Aplicaron estrategias para atraer otros sectores del mercado en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

De manera consecuente, el 64.7% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla atrajo otros sectores del mercado en el último año (2018), mientras que el 35.3% no lo consiguió, lo que permite analizar que las estrategias que aplicaron estas franquicias para atraer otros sectores del mercado, surtieron un efectivo positivo y les permitió conseguir los resultados propuestos.

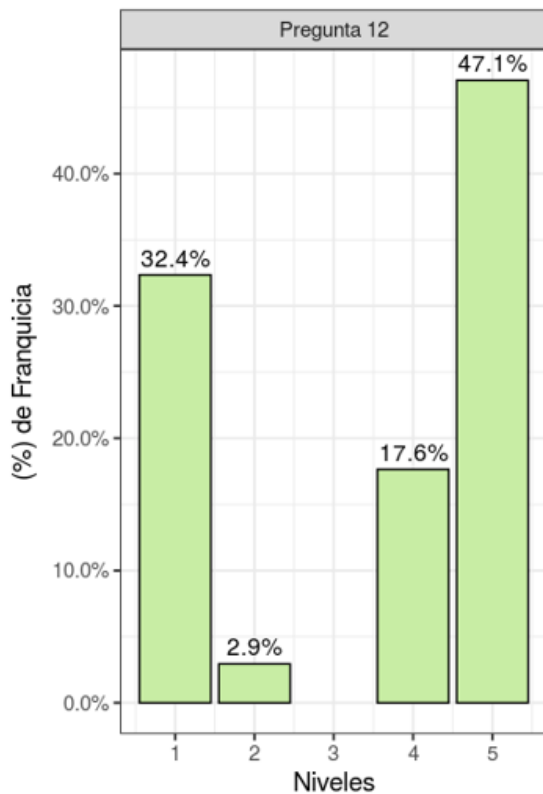


Figura 6.3 Atrajeron otros sectores del mercado en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 52.9% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla no estableció o actualizó su política de distribución para posicionarse en el mercado en el último año (2018), mientras que un 44.2% indicó que sí lo hizo y un 2.9% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

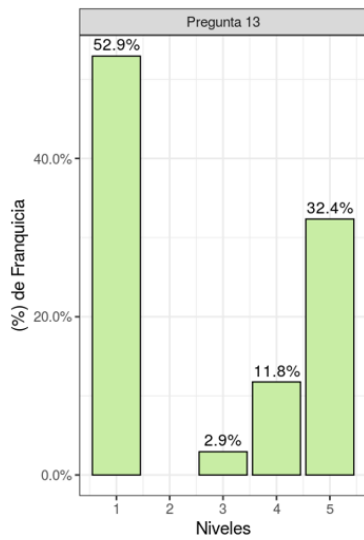


Figura 6.4 Establecieron o actualizaron su política de distribución para posicionarse en el mercado en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 94.1% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla logró posicionarse en el mercado en el último año (2018), mientras que un 5.9% indicó que no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

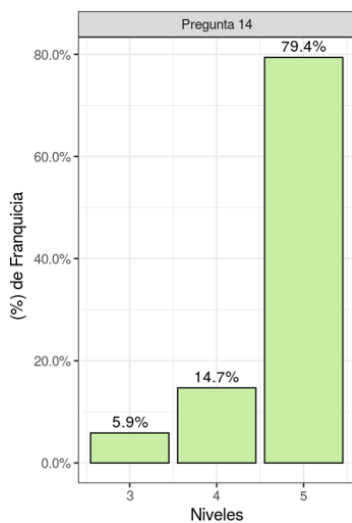


Figura 6.5 Lograron posicionarse en el mercado en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 58.8% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla adelantó investigaciones de mercado para cambiar de segmento de mercado en el último año (2018), el 26.5% no lo hizo y el 14.7% afirmó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

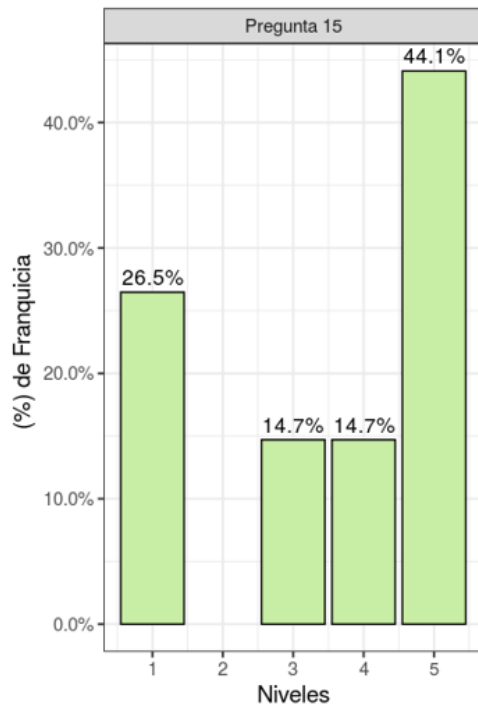


Figura 6.6 Adelantaron investigaciones de mercado para cambiar de segmento de mercado en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 73.6% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla no cambió de segmento de mercado en el último año (2018), el 14.6% afirmó haberlo hecho y el 11.8% afirmó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

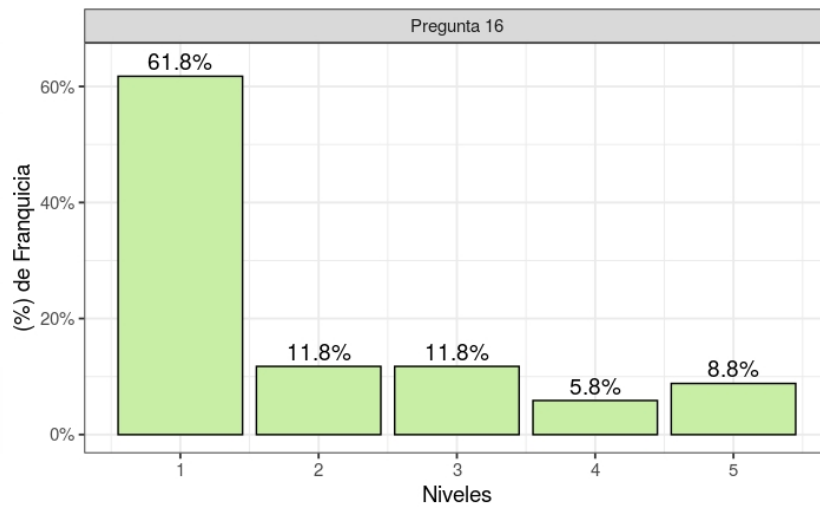


Figura 6.7 Cambiaron de segmento de mercado en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia..

La mitad de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla estableció nuevos canales de distribución en el último año (2018) y la otra mitad no lo hizo.

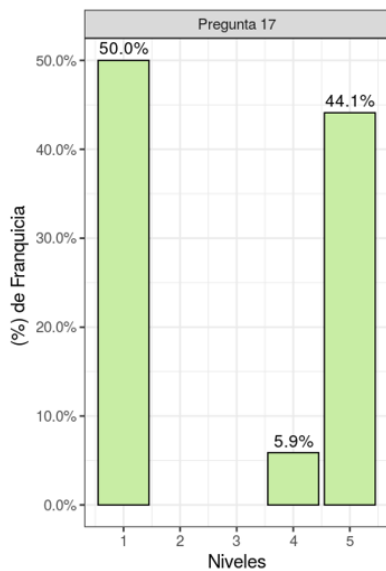


Figura 6.8 Establecieron nuevos canales de distribución en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 76.5% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla desarrolló nuevos empaques de producto en el último año (2018) y el 23.5% no lo realizó.

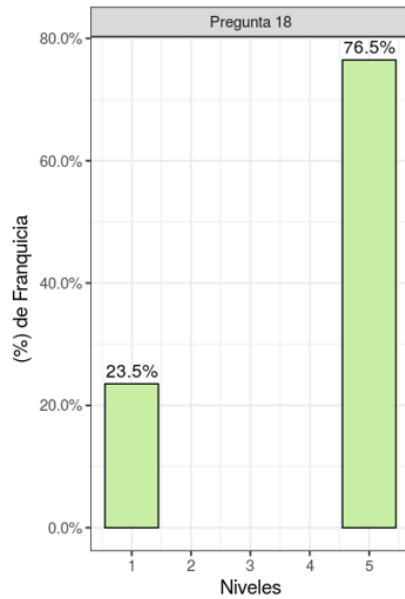
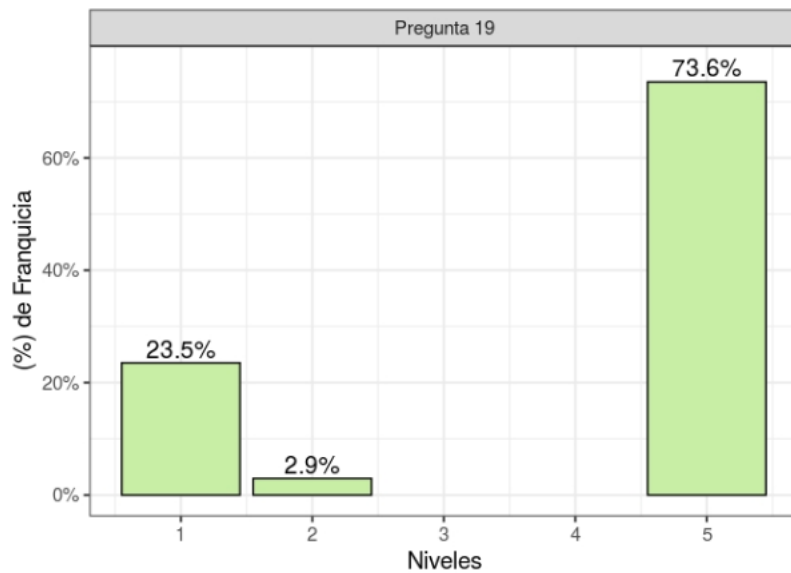


Figura 6.9 Desarrollaron nuevos empaques de producto en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

El 73.6% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla adaptó un producto o servicio a las necesidades culturales de los consumidores de la ciudad de Barranquilla en el último año (2018), mientras que el 26.4% no lo efectuó.



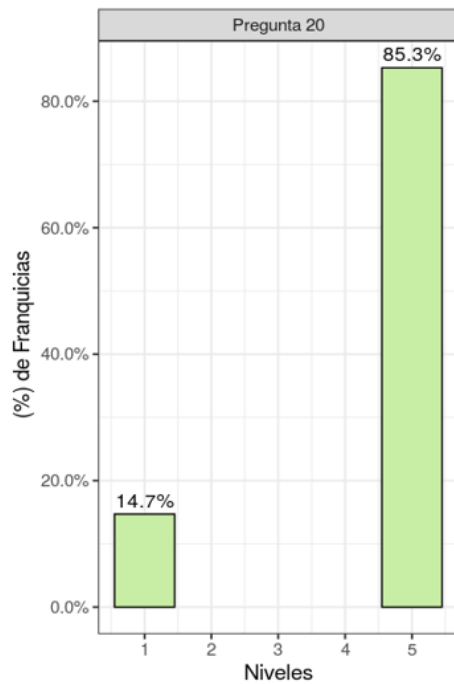


*Figura 6.10* Adaptaron un producto o servicio a las necesidades culturales de los consumidores de la ciudad de Barranquilla en el último año (2018)

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla**

El 85.3% de las franquicias con menú saludable de la ciudad de Barranquilla creó y lanzó nuevos productos y/o servicios en el último año (2018), mientras que el 14.7% no lo hizo. Es decir, la mayoría de las franquicias implementó esta acción como parte de su estrategia de desarrollo de nuevos productos.



*Figura 7.1* Crearon y lanzaron nuevos productos y/o servicios en el último año (2018)

*Fuente: Elaboración propia.*

En congruencia con lo anterior, el 94.2% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla incorporó nuevas funciones o atributos a los productos y/o servicios en el último año (2018) y sólo el 5.8% no implementó esta estrategia.

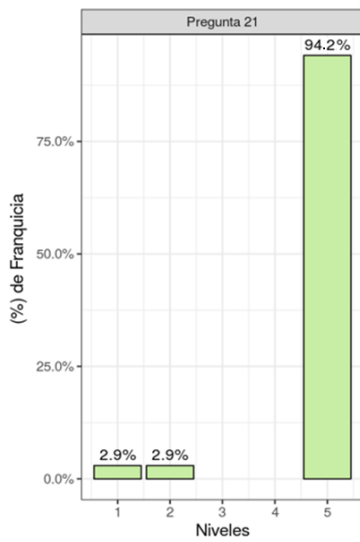


Figura 7.2 Incorporaron nuevas funciones o atributos a los productos y/o servicios en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

En este mismo sentido, el 91.2% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla rejuveneció la línea de productos y/o servicios en el último año (2018) versus un 8.8% que no lo hizo.

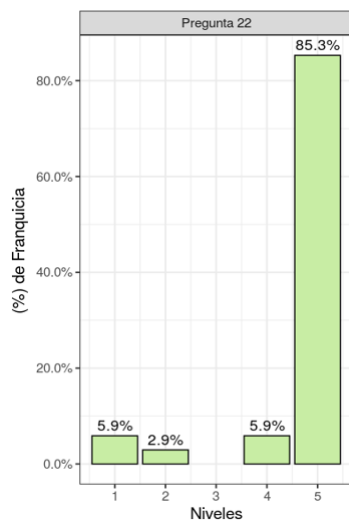


Figura 7.3 Rejuvenecieron la línea de productos y/o servicios en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, el 97.1% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla expandió la línea de productos y/o servicios en el último año (2018), mientras que un 2.9% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

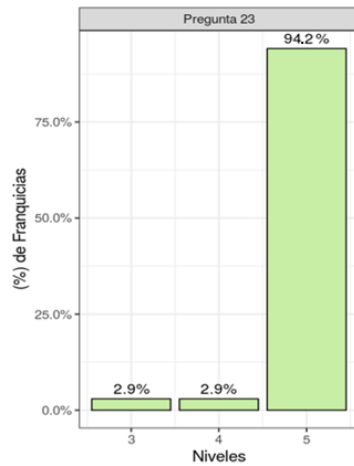


Figura 7.4 Expandieron la línea de productos y/o servicios en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, el 94.2% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla mejoró la calidad de los productos y/o servicios en el último año (2018) y un 5.8% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.

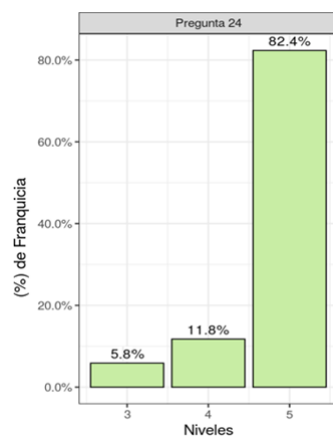


Figura 7.5 Mejoraron la calidad de los productos y/o servicios en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

### Estrategias de diversificación en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla

El 82.4% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla no extendió su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación (que anteriormente le brindaban proveedores externos) para mejorar los precios y los servicios a sus clientes en el último año (2018), mientras que sólo el 17.6% indicó haberlo hecho, lo que permitió determinar que ésta es una estrategia muy poco utilizada por dichas franquicias.

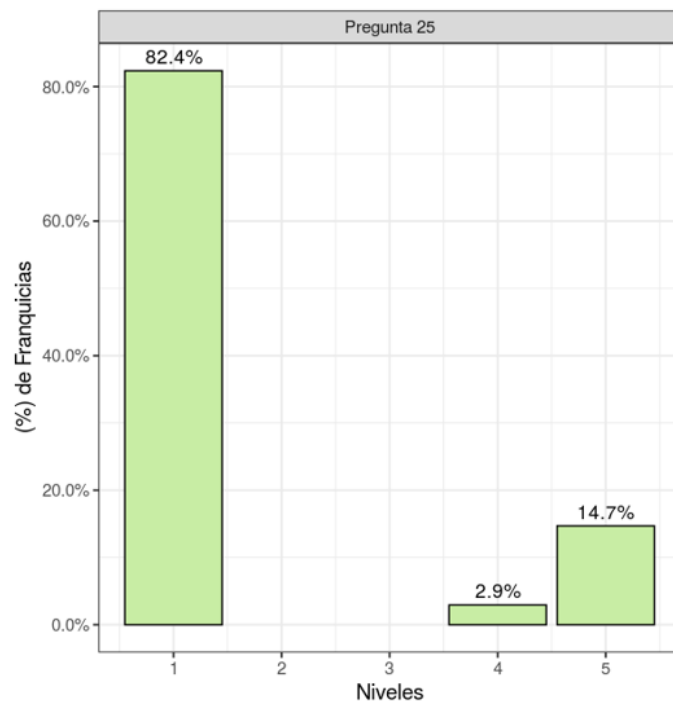
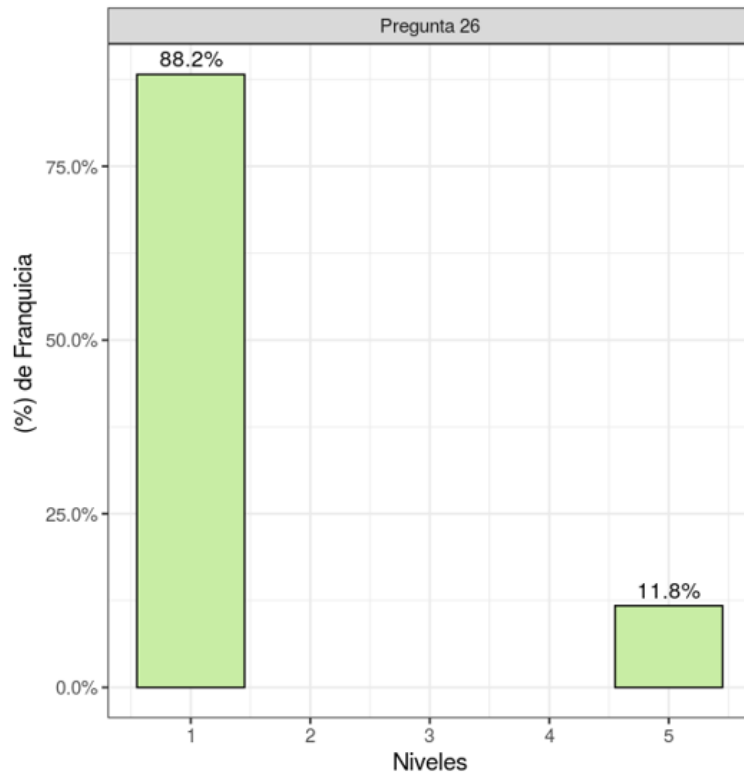


Figura 8.1 Extendieron su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación en el último año (2018)

Fuente: Elaboración propia.

En esta misma línea, el 88.2% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla no agregó nuevos productos y/o servicios a la línea de productos y/o servicios de la empresa, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, para atraer a miembros de los

mercados meta de la compañía en el último año (2018), y sólo 11.8% afirmó haberlo hecho. Con lo cual se pudo determinar que esta estrategia tampoco fue implementada por la mayoría de las franquicias objeto de estudio de la presente investigación.



*Figura 8.2* Agregaron nuevos productos y/o servicios no relacionados con los ya existentes en el último año (2018)

*Fuente: Elaboración propia.*

Por otro lado, el 100% de las franquicias con menú saludable de Barranquilla no se extendió o tuvo la intención de extenderse lejos de su estructura de mercado, yendo más allá de los límites de la industria a la que pertenecía en el último año (2018); es decir, ninguna de las franquicias aplicó esta estrategia de marketing internacional.

Adicionalmente, en la siguiente tabla se presentan las medidas de tendencia central y de dispersión de cada una de las preguntas:

Tabla 8.1

*Medidas de tendencia central y de dispersión*

	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	<i>Cuartil 1</i>	<i>Cuartil 3</i>
Q1	3.323529	1.6646155	4.0	1	5	2.00	5.00
Q2	3.205882	1.6656860	4.0	1	5	1.25	5.00
Q3	4.970588	0.1714986	5.0	4	5	5.00	5.00
Q4	3.411765	1.7076947	4.0	1	5	1.00	5.00
Q5	4.676471	0.7675458	5.0	1	5	5.00	5.00
Q6	4.558824	0.9905975	5.0	2	5	5.00	5.00
Q7	1.882353	1.5128682	1.0	1	5	1.00	2.00
Q8	3.558824	1.8122676	5.0	1	5	1.00	5.00
Q9	4.323529	1.2725681	5.0	1	5	4.25	5.00
Q10	3.647059	1.6675577	4.5	1	5	2.25	5.00
Q11	3.735294	1.8142337	5.0	1	5	1.00	5.00
Q12	3.441176	1.8122676	4.0	1	5	1.00	5.00
Q13	2.705882	1.8834110	1.0	1	5	1.00	5.00
Q14	4.735294	0.5672274	5.0	3	5	5.00	5.00
Q15	3.500000	1.6742253	4.0	1	5	1.50	5.00
Q16	1.882353	1.3431015	1.0	1	5	1.00	2.75
Q17	2.941176	1.9838924	2.5	1	5	1.00	5.00
Q18	4.058824	1.7222462	5.0	1	5	5.00	5.00

Q19	3.970588	1.7492040	5.0	1	5	2.75	5.00
Q20	4.411765	1.4379625	5.0	1	5	5.00	5.00
Q21	4.794118	0.8449282	5.0	1	5	5.00	5.00
Q22	4.617647	1.0735019	5.0	1	5	5.00	5.00
Q23	4.911765	0.3788057	5.0	3	5	5.00	5.00
Q24	4.764706	0.5537105	5.0	3	5	5.00	5.00
Q25	1.676471	1.4918077	1.0	1	5	1.00	1.00
Q26	1.470588	1.3081399	1.0	1	5	1.00	1.00
Q27	1.000000	0.0000000	1.0	1	1	1.00	1.00

---

*Fuente: Elaboración propia.*

Los anteriores datos permiten analizar que en la pregunta 3 el mínimo y el máximo fueron 4 y 5, respectivamente; es decir, que la mayoría de los franquiciados estudiados estuvieron parcialmente y/o totalmente de acuerdo en que han ofrecido varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada) en el último año (2018).

Por último, en las preguntas 7, 13, 16, 17, 25, 26 y 27 la media se situó entre 1 y 2, indicando que la mayoría de los franquiciados estuvo totalmente y/o parcialmente en desacuerdo con lo que se les interrogó. Por su parte, en las preguntas 3, 5, 6, 9, 14, 18, 20, 21, 22, 23 y 24 la mayoría de los encuestados estuvo totalmente y/o parcialmente de acuerdo con las mismas, puesto que la media se situó en el rango de 4 a 5. Y en las preguntas 1, 2, 4, 8, 10, 11, 12, 15 y 19, la media se manejó en 3, por lo que la mayoría de los franquiciados dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo con las mismas.



### **Discusión y conclusiones**

El primer objetivo específico de la presente investigación fue identificar las estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla; con los resultados conseguidos, se pudo identificar que las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla aplicaron en gran medida la mayoría de las estrategias para penetrar el mercado, las cuales les resultaron efectivas para la captación de nuevos clientes y consumidores. Además, se pudo comprobar que la estrategia de reducción de precios no fue implementada por la mayoría de estas franquicias y, por el contrario, sí aplicaron la estrategia de elevación de precios aprovechando la novedad y circunstancias del momento, lo cual podría deberse a que actualmente las personas se preocupan más por alimentarse saludablemente, pero también puede ser contraproducente porque las personas podrían preferir otros establecimientos con comidas rápidas menos saludables al considerar que son más económicos que aquellos que poseen un menú saludable.

Por su parte, un poco más de la mitad de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla estableció nuevos canales de distribución, abrió mercados geográficos adicionales, atrajo otros sectores del mercado, adelantó investigaciones de mercado para cambiar de segmento de mercado y adaptó productos o servicios a las necesidades culturales de los consumidores de la ciudad de Barranquilla. Lo que permitió reconocer que más de la mitad de estas franquicias se expandió hacia nuevos mercados geográficos como parte de su estrategia de desarrollo de nuevos mercados, la cual surtió un efectivo positivo y les permitió conseguir los resultados propuestos; con lo que se dio respuesta al segundo objetivo específico de este estudio

que era reconocer las estrategias de desarrollo de nuevos mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

Por otro lado, un alto porcentaje de las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla lanzó nuevos productos y/o servicios, les incorporó nuevas funciones o atributos y mejoró la calidad de los mismos en el último año (2018). Es decir, la mayoría de estas franquicias implementó en gran medida la estrategia de desarrollo de nuevos productos; apuntando directamente al tercer objetivo específico que buscaba describir las estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

Adicionalmente, se pudo determinar que las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla no aplicaron estrategias de diversificación, pues no ampliaron su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación (que anteriormente le brindaban proveedores externos) para mejorar los precios y los servicios a sus clientes y no se extendieron lejos de su estructura de mercado en el último año (2018); con lo cual se consiguió el cuarto objetivo específico de este trabajo investigativo, que consistía en determinar las estrategias de diversificación en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.

Finalmente, el objetivo principal de la presente investigación fue analizar las estrategias de marketing internacional en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla; con base en los resultados obtenidos fue posible analizar que la mayoría de las franquicias de comida saludable del norte de Barranquilla sí implementaron estrategias de penetración de mercados para incrementar su participación dentro del mismo. También aplicaron en gran medida, tanto estrategias de desarrollo de nuevos mercados para vender los productos actuales en otros mercados, así como estrategias de desarrollo de nuevos productos para mejorar su desempeño en

los mercados actuales. Sin embargo, no aplicaron estrategias de diversificación, lo que permite concluir que no les interesa desviarse de su línea de productos y estructura de mercado actuales, lo cual tiene sentido porque la diversificación se constituye en una alternativa final.

### **Recomendaciones**

Con base en los resultados encontrados en el presente estudio, se recomienda a las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla:

Aplicar estrategias de publicidad que no sólo den a conocer sus productos, sino que también brinden información clara a los posibles consumidores, para cambiar el paradigma que hay acerca de las comidas rápidas, de tal forma que estos entiendan de qué trata la comida rápida saludable, para que la vean como una opción asequible y que les brindará beneficios a su salud.

Incrementar el mercado, el consumo de sus productos y la captación de clientes, a través de actividades de promoción específicas para cada región, así como el lanzamiento de productos y servicios acordes al lugar donde se encuentren, sin dejar de lado el modelo de franquicia por el cual se rigen.

Teniendo en cuenta que algunas de las franquicias con menú saludable aplican la estrategia de elevación de precios aprovechando la novedad y circunstancias del momento, es posible teorizar que esto puede ser contraproducente ya que las personas podrían preferir comidas rápidas menos saludables al considerar que son más económicas que las saludables, por lo cual se sugiere realizar un nuevo estudio de mercado para conocer la percepción de los clientes y consumidores acerca del precio de sus productos, con el fin de incrementar las ventas de las mismas, sobretodo porque varias de estas franquicias indicaron que hubo momentos en

que las ventas decaían, como es el caso de Freshii, que tuvo que cerrar operaciones un tiempo en la ciudad de Barranquilla y abrir nuevamente.

Todo lo anterior, teniendo en cuenta las expectativas, características y condiciones de cada una de estas franquicias, de tal manera que las estrategias de marketing internacional que implementen sean las más adecuadas, según la necesidad de éstas y el momento que estén atravesando.

### Referencias

- AAMF. (Septiembre de 2015). *Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF)*.  
Obtenido de [www.aamf.com.ar](http://www.aamf.com.ar): <http://www.aamf.com.ar/Informe-Franquicias-2015.pdf>
- AAMF. (18 de Julio de 2017). *Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF)*.  
Obtenido de [www.aamf.com.ar](http://www.aamf.com.ar): <http://www.aamf.com.ar/franquicias.html>
- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Álvarez, A. (2015). *La Internacionalización de la Franquicia*. Trabajo de Grado, Universidad de La Coruña, Facultad de Economía y Empresa, La Coruña.
- Andrade, N., & Morales, M. (2007). Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 303-317.
- Andrade, N., Morales, M., & Andrade, C. (2008). Segmentación del mercado como base para el posicionamiento de las franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo. *Multiciencias*, 91-104.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asociación Empresarial de Marcas de Restauración en España. (s.f.). *Marcas de Restauración*.  
Obtenido de [marcasderestauracion.es](http://marcasderestauracion.es): <http://marcasderestauracion.es/sector/historia-de-la-restauracion-moderna/>
- Baena, V., & Cerviño, J. (2009). La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 47-82.

Banrepcultural. (s.f.). *Banrepcultural*. Obtenido de [enciclopedia.banrepcultural.org](http://enciclopedia.banrepcultural.org):

[http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Competencias\\_del\\_mercado](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Competencias_del_mercado)

Becerra, A. (2017). *Franquicias de restauración como modelo de negocio internacional para impulsar el turismo en la ciudad de Barranquilla*. Barranquilla.

Becerra, A. (2018). Condiciones estructurales y funcionales de las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla. *Revista Espacios*, 16.

Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial.

Bordonaba-Juste, V. (2008). Análisis del ciclo de vida de la franquicia en los sectores de moda y restauración. *Universia Business Review*, 42-59.

Burton, F., Cross, A. R., & Rhodes, M. (2000). Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from a Transactions Cost Perspective. *MIR: Management International Review*, 40(4), 373-400.

Calderón, M. E., & Ayup, J. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios Gerenciales*, 61-77.

Calderón, M. E., & Ayup, J. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 134-144.

Cámara de Comercio de Cúcuta. (s.f.). *Cámara de Comercio de Cúcuta*. Obtenido de

[www.cccucuta.org.co](http://www.cccucuta.org.co):

[http://www.cccucuta.org.co/uploads\\_descarga/desc\\_bc328effe5285754b6d111040dbd5080.pdf](http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_bc328effe5285754b6d111040dbd5080.pdf)

Casado, A., & Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing. Teoría y práctica*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Coase, R. (Noviembre de 1937). The nature of the firm. *Económica*, 4(16), 386-405.

Colfranquicias. (27 de Abril de 2017). *Colfranquicias, Cámara Colombiana de Franquicias*.

Obtenido de [www.colfranquicias.com](http://www.colfranquicias.com):

<http://www.colfranquicias.com/index.php/about/codigo-de-etica>

Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.

Conde, F. (2011). Las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla, como generadoras de empleo. *Dictamen Libre*(8), 63-67. Obtenido de <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/474>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *pensamiento y gestión*(35), 152-181.

Cosechas. (2018). *Cosechas*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de [www.cosechasexpress.com](http://www.cosechasexpress.com): <https://www.cosechasexpress.com/cosechas/>

Ediciones Díaz de Santos S.A. (1990). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ediciones Díaz de Santos S.A. (1998). *Estrategias de crecimiento: Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=O1eOufVVzVYC&pg=PA55&dq=estrategias+de+crecimiento+ansoff&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwiKjMTVu6baAhWQAHwKHbeuA8gQ6AEILDAB#v=onepage&q=estrategias%20de%20crecimiento%20ansoff&f=false

Entrepreneur. (26 de Julio de 2011). *Entrepreneur*. Obtenido de [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com):

<https://www.entrepreneur.com/article/264402>

Entrepreneur, D. (s.f.). *Entrepreneur*. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de

[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com): <https://www.entrepreneur.com/article/268921>

Faga, H., & Ramos, M. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Argentina: Granica.

FANYF. (2019). Directorio de Franquicias. *Feria Internacional de Negocios y Franquicias de Colombia (FANYF)*, 44-55.

FAO. (2003). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)*. Obtenido de [www.fao.org](http://www.fao.org): <http://www.fao.org/docrep/014/am401s/am401s02.pdf>

Feher, K., Feher, F., Gérman, K., & González, J. A. (2013). *Franquicias con impacto social*. México D.F.: LID Editorial.

Forero, J. (2010). Variables que inciden en el valor de una franquicia. *Memorias*, 130-144.

Fraser, B. (2013). Latin American countries crack down on junk food. *The Lancet*, 385-386.

Freshii. (2018). *Freshii*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de [www.freshii.com](http://www.freshii.com):

<https://www.freshii.com/co/es-co/about>

Gallini, N., & Lutz, N. (1992). Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics and Organization*, 8, 471-501.

Gavrilova, A., & Omelchenko, A. (2015). Historical aspects of the restaurant business development. *Young Researchers in the Global World: Vistas and Challenges* (págs. 84-



- 86). Kharkiv: O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.  
Obtenido de <http://eprints.kname.edu.ua/40771/1/84-86.pdf>
- Gibello, J. A. (2015). *La estrategia de marketing mix en el ámbito internacional. Revisión y Análisis*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- GoGreen. (2018). *GoGreen*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de [gogreencolombia.com](http://gogreencolombia.com):  
<http://gogreencolombia.com/nosotros/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Educación.
- IFA. (2017). *Asociación Internacional de Franquicias (IFA)*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de [www.franchise.org](http://www.franchise.org): <http://www.franchise.org/about-franchising>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jeres, J., & García, A. (2015). *Marketing Internacional para la expansión de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Kids Health. (s.f.). *Kids Health*. Obtenido de [kidshealth.org/es/](http://kidshealth.org/es/):  
<https://kidshealth.org/es/kids/word-junk-food-esp.html>
- Kiser, L. (2009). *FRANQUICIAS. La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada*. Lima: Nathan Associates Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Lechuga, J. (2017). *Análisis de las franquicias internacionales del mercado de comidas rápidas en Barranquilla*. Trabajo de Grado, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Nuevo León.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

Mealey, L. (16 de Junio de 2016). *The Balance*. Obtenido de [www.thebalance.com](http://www.thebalance.com):

<https://www.thebalance.com/the-history-of-restaurants-part-2-2888665>

Medina, M. A. (5 de Abril de 2015). Colombia es un gran mercado para lo saludable. *El*

*Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-un-gran-mercado-saludable-articulo-552638>

Microfranquicias. (19 de Enero de 2017). *Microfranquicias*. Obtenido de

[www.microfranquicias.com.co](http://www.microfranquicias.com.co): <https://www.microfranquicias.com.co/2017/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia-2/>

MinSalud. (2011). *Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MinSalud)*. Obtenido de [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co):

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Contenidos%20pedag%C3%B3gicos%20-evidencia%20cient%C3%ADfica-%20para%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20h%C3%A1bitos%20de%20vida%20saludable.pdf>

MinSalud. (4 de Julio de 2017). *Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia*

*(MinSalud)*. Obtenido de [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co):

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abc-alimentacion-saludable.pdf>

MinSalud. (s.f.). *Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MinSalud)*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co):

<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Alimentaci%C3%B3n-Saludable.aspx>

Mitra, D., & Golder, P. N. (Agosto de 2002). Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.

Montagné, P., & Larousse. (2001). *Larousse gastronomique: the world's greatest culinary encyclopedia*. New York: Clarkson Potter.

Mosquera, F. (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. *Revista MBA Eafit*, 72.

Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas. *Esic Market Economic and Business Journal*, 43(3), 451-471.

Nielsen. (26 de Octubre de 2016). *Nielsen*. Obtenido de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com):

[https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-  
come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html](https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html)

Nielsen. (13 de Agosto de 2018). *Nielsen*. Obtenido de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com):

[https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-  
cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido.html](https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido.html)

Nielsen. (24 de Octubre de 2018). *Nielsen*. Obtenido de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com):

[https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/el-segmento-saludable-continua-con-  
un-mejor-desempeno-en-ventas-vs-el-segmento-indulgente.html](https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/el-segmento-saludable-continua-con-un-mejor-desempeno-en-ventas-vs-el-segmento-indulgente.html)

Nielsen. (8 de Octubre de 2018). *Nielsen*. Obtenido de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com):

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer.html>

OMS. (31 de Agosto de 2018). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Obtenido de

[www.who.int](http://www.who.int): <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly owned chains? *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.

Oxford Dictionaries. (s.f.). *Oxford Dictionaries*. Obtenido de [es.oxforddictionaries.com](http://es.oxforddictionaries.com):

[https://es.oxforddictionaries.com/definicion/comida\\_rapida](https://es.oxforddictionaries.com/definicion/comida_rapida)

Passoni, D. (2016). *Análisis comparativo del desempeño y performance en las franquicias de alimentación en el Brasil: identificando factores preponderantes para el éxito (tesis doctoral)*. Universidad de Extremadura, Badajoz, España.

Quiles-Soler, M. d., & Monserrat-Gauchi, J. (2015). Marketing de proximidad en la empresa de franquicia. *Prisma Social*, 58-84.

RAE. (2017). *Real Academia Española (RAE)*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de

[www.rae.es: http://dle.rae.es/?id=IPOOzfn](http://dle.rae.es/?id=IPOOzfn)

RAE. (2018). *Real Academia Española (RAE)*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de

[www.rae.es: http://dle.rae.es/?id=WEAwwca](http://dle.rae.es/?id=WEAwwca)

Revista Legiscomex. (2010). Empresarios de Latinoamérica usan franquicias para escapar de la inestabilidad. *Legiscomex*. Obtenido de <http://www.legiscomex.com/>

- Rodríguez, L. (2014). *Análisis de los factores de mercadeo que han contribuido a una efectiva internacionalización de las empresas colombianas del sector gastronómico*. Trabajo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Romero, D. (Diciembre de 2008). Análisis del sector de la restauración en España: oferta y peso económico actual. *Innovación y Experiencias Educativas*(13). Obtenido de [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_13/DAVID\\_ROMERO\\_1.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_13/DAVID_ROMERO_1.pdf)
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall, Inc.
- Schiffman, & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Prentice Hall.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shrader, R. C. (2001). Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 45-60.
- Subway. (2018). *Subway*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de [www.subway.com](http://www.subway.com): <https://www.subway.com/es-CO/AboutUs/History>
- UNNE. (s.f.). *Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste*. Obtenido de [www.eco.unne.edu.ar](http://www.eco.unne.edu.ar): <http://eco.unne.edu.ar/administracion/jornadas/area2/trab11.pdf>
- Vía-Escalera, J. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de*

*Ingeniería*. Informe Profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Lima.

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications. *Free Press, New York*.

**Anexos****“Análisis de estrategias de marketing internacional en franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla”**

**Encuesta dirigida a:** Franquicias internacionales con menú saludable ubicadas al norte de la ciudad de Barranquilla.

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**ENCUESTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO DEL ENCUESTADO:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_ **No:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Recolectar información clave y pertinente para favorecer la investigación “Análisis de estrategias de marketing internacional en franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla”, trabajo de grado liderado por las estudiantes: María Angélica Montero Guerrero y Raiza Yalid Álvarez Díaz, para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad de la Costa (CUC). Se agradece su honestidad y confianza, y aclaramos que la información que usted nos conceda será confidencial.

**Instrucciones:** Marque con una **X** la respuesta que mejor indique su opinión con respecto a lo que se pregunta:

No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
01	¿Las ventas a clientes actuales aumentaron en el último año (2018)?					
02	¿El consumo de los clientes actuales aumentó en el último año (2018)?					
03	¿Ha ofrecido varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente (venta cruzada) en el último año (2018)?					
04	¿Captó clientes de la competencia en el último año (2018)?					
05	¿Captó nuevos consumidores en el último año (2018)?					



No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
	¿Atrajo nuevos clientes del mismo segmento					
<b>06</b>	aumentando la publicidad y/o promoción en el último año (2018)?					
<b>07</b>	¿Redujo el precio de sus productos y servicios en el último año (2018) para incrementar su cuota de mercado?					
<b>08</b>	¿Fijó precios elevados aprovechando la novedad en el último año (2018)?					
<b>09</b>	¿Ha llevado a cabo innovaciones en el último año (2018)?					

No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
10	¿Abrió mercados geográficos adicionales en el último año (2018)?					
11	¿Aplicó estrategias para atraer otros sectores del mercado en el último año (2018)?					
12	¿Atrajo otros sectores del mercado en el último año (2018)?					
13	¿Estableció o actualizó su política de distribución para posicionarse en el mercado en el último año (2018)?					
14	¿La empresa logró posicionarse en el mercado en el último año (2018)?					

No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
15	¿Adelantó investigaciones de mercado para cambiar de segmento de mercado en el último año (2018)?					
16	¿Cambió de segmento de mercado en el último año (2018)?					
17	¿Estableció nuevos canales de distribución en el último año (2018)?					
18	¿Desarrolló nuevos empaques de producto en el último año (2018)?					
19	¿Adaptó un producto o servicio a las necesidades culturales de los consumidores de la ciudad de Barranquilla en el último año (2018)?					

No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
20	¿Creó y lanzó nuevos productos y/o servicios en el último año (2018)?					
21	¿Incorporó nuevas funciones o atributos a los productos y/o servicios en el último año (2018)?					
22	¿Rejuveneció la línea de productos y/o servicios en el último año (2018)?					
23	¿Expandió la línea de productos y/o servicios en el último año (2018)?					
24	¿Mejóro la calidad de los productos y/o servicios en el último año (2018)?					

No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
25	<p>¿Extendió el negocio de la empresa hacia actividades mayoristas y de fabricación (que anteriormente le brindaban proveedores externos) para mejorar los precios y los servicios a sus clientes en el último año (2018)?</p>					
26	<p>¿Agregó nuevos productos y/o servicios a la línea de productos y/o servicios de la empresa, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía en el último año (2018)?</p>					

No.	Preguntas	1. Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
27	<p>¿La empresa se extendió o tuvo la intención de extenderse lejos de su estructura de mercado, yendo más allá de los límites de la industria a la que pertenecía en el último año (2018)? <i>Ejemplo: De vender comida saludable a operar barcos y viceversa.</i></p>					

**¡Muchas gracias por su amable colaboración y que tenga un excelente día!**

**Distribución de frecuencia de identificación de estrategias de penetración de mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.**

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
<b>Q1</b>	<b>1</b>	8 (23.5)	4 (20.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	2 (18.2)
	<b>2</b>	5 (14.7)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	<b>3</b>	2 (5.9)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>4</b>	6 (17.6)	5 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>5</b>	13 (38.2)	7 (35.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	5 (45.4)
<b>Q2</b>	<b>1</b>	9 (26.5)	4 (20.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	3 (27.3)
	<b>2</b>	5 (14.7)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	<b>3</b>	11 (32.4)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>4</b>	8 (23.5)	6 (30.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)
	<b>5</b>	11 (32.4)	7 (35.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
<b>Q3</b>	<b>4</b>	1 (2.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>5</b>	33 (97.1)	19 (95.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	11 (100.0)

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
<b>Q4</b>	<b>1</b>	10 (29.4)	7 (35.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	<b>2</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>3</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>4</b>	9 (26.5)	4 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (45.5)
	<b>5</b>	13 (38.2)	9 (45.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	1 (9.1)
<b>Q5</b>	<b>1</b>	1 (2.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>4</b>	7 (20.6)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6 (54.5)
	<b>5</b>	26 (76.5)	18 (90.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	3 (27.3)
<b>Q6</b>	<b>2</b>	4 (11.8)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	<b>4</b>	3 (8.8)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>5</b>	27 (79.4)	17 (85.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	7 (63.6)
<b>Q7</b>	<b>1</b>	23 (67.6)	18 (90.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	4 (36.4)
	<b>2</b>	4 (11.8)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)



Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
Q8	4	2 (5.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	5	5 (14.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	3 (27.3)
	1	10 (29.4)	6 (30.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	2	1 (2.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	3	2 (5.9)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	4	2 (5.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	5	19 (55.9)	10 (50.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	7 (63.6)
	1	2 (5.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
Q9	2	3 (8.8)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)
	3	2 (5.9)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	4	2 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)
	5	25 (73.5)	16 (80.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	6 (54.5)

**Distribución de frecuencia del reconocimiento de las estrategias de desarrollo de nuevos**

**mercados en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.**

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
<b>Q10</b>	<b>1</b>	8 (23.5)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	7 (63.6)
	<b>2</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>3</b>	3 (8.8)	3 (15.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>4</b>	5 (14.7)	5 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>5</b>	17 (50.0)	12 (60.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	3 (27.3)
<b>Q11</b>	<b>1</b>	10 (29.4)	10 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>4</b>	3 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	<b>5</b>	21 (61.8)	10 (50.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	8 (72.7)
<b>Q12</b>	<b>1</b>	11 (32.4)	10 (50.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	0 (0.0)
	<b>2</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>4</b>	6 (17.6)	3 (15.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (27.3)
	<b>5</b>	16 (47.1)	7 (35.0)	1 (100.0)	1 (50.0)	7 (63.6)
<b>Q13</b>	<b>1</b>	18 (52.9)	17 (85.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
Q14	3	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	4	4 (11.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (36.4)
	5	11 (32.6)	3 (15.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	5 (45.5)
	3	2 (5.9)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	4	5 (14.7)	5 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
Q15	5	27 (79.4)	13 (65.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	11 (100.0)
	1	9 (26.5)	6 (30.0)	1 (100.0)	1 (50.0)	1 (9.1)
	3	5 (14.7)	5 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	4	5 (14.7)	5 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	5	15 (44.1)	4 (20.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	10 (90.9)
Q16	1	21 (61.8)	15 (75.0)	1 (100.0)	1 (50.0)	4 (36.4)
	2	4 (14.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (36.4)
	3	4 (14.7)	4 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
	4	2 (5.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	5	3 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	2 (18.2)
	1	17 (50.0)	13 (65.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (36.4)
Q17	4	2 (5.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	5	15 (44.1)	6 (30.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	6 (54.5)
Q18	1	8 (23.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (72.7)
	5	26 (76.5)	20 (100.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	3 (27.3)
Q19	1	8 (23.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	7 (63.6)
	2	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	5	25 (73.5)	20 (100.0)	1 (100.0)	1 (50.0)	3 (27.3)

**Distribución de frecuencia de la descripción de estrategias de desarrollo de nuevos productos en las franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla.**

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)

<b>Q20</b>	<b>1</b>	5 (14.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (45.5)
	<b>5</b>	29 (85.3)	20 (100.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	6 (54.4)
<b>Q21</b>	<b>1</b>	1 (2.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>2</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>5</b>	32 (94.1)	19 (95.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	10 (90.9)
<b>Q22</b>	<b>1</b>	2 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)
	<b>2</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>4</b>	2 (5.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>5</b>	29 (85.3)	19 (95.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	7 (63.6)
<b>Q23</b>	<b>3</b>	1 (2.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	<b>4</b>	1 (2.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)
	<b>5</b>	32 (94.1)	19 (95.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	10 (90.9)
<b>Q24</b>	<b>3</b>	2 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)
	<b>4</b>	4 (11.8)	2 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)
	<b>5</b>	28 (82.3)	18 (90.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	7 (63.6)

**Distribución de frecuencia de la determinación de estrategias de diversificación en las franquicias con menú saludable del norte de ciudad de Barranquilla.**

Preguntas	Niveles	Total	Cosechas	Freshii	Go Green	Subway
		(N=34) n (%)	(N=20) n (%)	(N=1) n (%)	(N=2) n (%)	(N=11) n (%)
	1	28 (82.4)	18 (90.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	10 (90.9)
Q25	4	1 (2.9)	1 (5.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	5	5 (14.7)	1 (5.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	1 (9.1)
Q26	1	30 (88.2)	19 (95.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (100.0)
	5	4 (11.8)	1 (5.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	0 (0.0)
Q27	1	34 (100.0)	20 (100.0)	1 (100.0)	2 (100.0)	11 (100.0)