

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS**

**SEMINARIO DE GRADO**

Análisis de los factores de mercadeo que han contribuido a una efectiva internacionalización  
de las empresas colombianas del sector gastronómico.

**PRESENTADO POR**

**Laura Liliana Rodríguez amado**

**Código 6600430**

**PRESENTADO A**

**Docente**

**Jackson Pereira Silva**

**BOGOTÁ, D.C.**

**Octubre de 2014**

## Contenido

1. TÍTULO .....	4
2. RESUMEN.....	4
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
3.1 Antecedentes.....	6
3.2 Justificación .....	7
4. OBJETIVOS.....	8
4.1 Objetivo General.....	8
4.2 Objetivos Específicos .....	9
5. MARCO REFERENCIAL .....	9
5.1 Marco Conceptual.....	9
5.1.1 Negocio Gastronómico.....	9
5.1.2 Franquicia.....	10
5.1.3 Estrategia de Competitividad .....	10
5.2 Marco Teórico .....	11
6. FACTORES DE MERCADEO QUE HAN CONTRIBUIDO A UNA EFECTIVA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO.....	15
6.1 Factores Críticos de Éxito como elemento evaluador .....	15
6.2 Los Factores Críticos de Éxito y la internacionalización de la empresa Crepes & Waffles	

6.3 Los Factores Críticos de Éxito y la internacionalización de la empresa PanPa'Ya.....18

6.4 Los Factores Críticos de Éxito y la internacionalización de la empresa Hamburguesas El Corral.....21

c. Factores temporales e intuitivos.....23

7. CONCLUSIONES .....24

8. REFERENCIAS .....26

Bibliografía.....26

# PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. TÍTULO

Análisis de los factores de mercadeo que han contribuido a una efectiva internacionalización de las empresas colombianas del sector gastronómico.

## 2. RESUMEN

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 este se relaciona con los Factores de Estrategia Competitiva – FCE, entendidas como variables que se deben tener en cuenta para la realización de un proyecto comercial. 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.

*Palabras Clave: Marketing, Gestión de Calidad, Franquicia, Factores de Estrategia Competitiva – FCE*

## ABSTRACT

This research analyzes the different marketing strategies, quality management, organizational identity and strategies that have allowed Colombian restaurant sector companies generate enterprise survivability outside showing the effectiveness of different factors. To address the issue of the business concept known as "franchise" found with positive growth in the country and how this relates to factors Competitive Strategy - FCE, understood as variables to be taken into account for the conducting a commercial project. Crepes & Waffles, Hamburgers El Corral and Pan Pa'Ya: To identify strategies gastronomic three representative companies in the country that have successfully positioned on the outside are taken.

*Keywords: Marketing, Quality Management, Franchise, Factors Competitive Strategy - FCS*

### 3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las franquicias son un negocio en crecimiento desde hace décadas, en Latinoamérica para citar un ejemplo regional países como Brasil cuenta con aproximadamente 86.000 franquicias, México 70.000, Argentina 20.000, e incluso nos supera Guatemala con 10.000 (La República, 2013). Sin embargo Colombia, con 6.900, no se destaca en este mercado, centrado en el tema de la moda, confección y las comidas rápidas. En aras de promocionar el crecimiento de éste sector, se creó en el 2012 la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), con el fin de representar los intereses de los comerciantes e impulsar el desarrollo de este tipo de negocio en el país.

De aquí que de acuerdo al experto Julio Seneor - Gerente del Grupo Americano de Franquicia-, Colombia puede transformarse en una potencia para exportar franquicias, con casos de éxito a seguir como lo es la marca que se ha expandido a través del modelo por 23 países, incluyendo Europa y Asia, transformándose en la segunda franquicia más importante de la región. (Dinero, 2013). En el siguiente aparte del documento se exponen las condiciones recientes de las franquicias para las empresas que son objeto de este estudio.

### 3.1 Antecedentes

Entre las franquicias colombianas que se encuentran en expansión se encuentran las que protagonizan este estudio: Pan Pa`YA, Crepes & Waffles y Hamburguesas el Corral.

La primera de ellas, desarrolla una franquicia de tipo financiera en el que el franquiciado solo es un inversionista que aporta el capital, pero la administración está a cargo del franquiciador. La empresa empezó utilizando el modelo tradicional de franquicia, pero este no fue exitoso debido a que los procesos no estaban totalmente estandarizados, no existía la tecnología del pan congelado y el proceso de supervisión de los locales franquiciados era muy difícil. (Hayek & Rojas, 2009) (Paternina & Castaño, 2009).

La segunda empresa, Crepes y Waffles, se constituye en un caso de éxito en el sector gastronómico en el país con un crecimiento del 11% de 2011 a 2012, así con gran cantidad de siete principales ciudades del país, en las que completa 83 puntos de venta, entre heladerías y restaurantes: Barranquilla (6), Bogotá (31), Bucaramanga (5), Cali (10), Cartagena (5), Medellín

(23) y Pereira (3). Además, con presencia en 8 países: tiene 3 restaurantes en Brasil, 1 en Chile, 10 en Ecuador, 2 en España y 5 en México. (100Franquicias, 2013)

El tercer caso, Hamburguesas El Corral, comienza a internacionalizarse desde el 2004 con el modelo de franquicias en países como Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos, en este último de país inauguraron su primer local a fines de 2011, en la Florida. Posteriormente buscaron abrir 3 más en las zonas de influencia de Miami. El local inicial alcanzó a vender en el primer mes US\$450.000, que luego se estabilizaron en US\$250.000 mensuales, convirtiéndose en uno de los puntos de mayores ingresos de la cadena. Después de Miami, los dueños de la franquicia darán el salto a Orlando, (Dinero, 2013).

### 3.2 Justificación

Los procesos de globalización han marcado una intensa competencia entre las empresas por el mercado, a través de la oferta de variados productos. En este escenario la búsqueda de nuevas demandas ha ocasionado que las franquicias se establezcan como una realidad económica que puede permitir realizar nuevas formas de negocios.

Este modelo ha tenido un importante crecimiento empresarial, al haber permitido que los conceptos exitosos de una región demográfica puedan ser replicados en otra. (Kiser, 2009, pág. 2).

A partir del reconocimiento que este tipo de negocios, que involucran una lógica de permitir que pequeños o medianos empresarios se expandan involucrando terceras manos, que no existe una política gubernamental que apoye su desarrollo, lo que constituye iniciativas aisladas, es importante conocer los factores que permitieron el éxito de ciertas empresas dedicadas a la gastronomía para lograr establecer parámetros en común y que puedan considerarse como fuentes primarias de aprendizaje para otros empresarios.

La situación actual del país en relación con el potencial para desarrollar el negocios de las franquicias, hace que el estudio de las empresas que han logrado posicionarse en el exterior, sea importante para analizar sus factores críticos de éxito, en la lógica de investigar las condiciones de estas franquicias para el sector gastronómicos, en la búsqueda de generar conocimiento que busque igualar o superar el nivel que en este sentido tienen los sectores de la moda y confecciones.

Lo anterior expresa la justificación primordial de esta investigación en aras de lograr expandir los aportes culturales del país a través del negocio gastronómico y además realizarlo de manera exitosa en términos empresarial.

#### 4. OBJETIVOS

##### 4.1 Objetivo General

Analizar los factores de mercadeo que han contribuido a una efectiva internacionalización de las empresas colombianas del sector restaurantero



## 4.2 Objetivos Específicos

Describir los casos de internacionalización efectivos de las empresas colombianas en el sector restaurantero

Identificar estrategias competitivas y factores determinantes desde el mercadeo que permitieron un posicionamiento en el mercado internacional y recordación de marca de las empresas colombianas en el sector restaurantero

Diseñar una matriz de estrategias y factores determinantes como propuesta desde el mercadeo para las empresas colombianas del sector restaurantero

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Negocio Gastronómico

Actividad empresarial que vinculada casi de manera exclusiva con la comida, reconociendo que la gastronomía es la conjunción de aspectos culinarios con aspectos culturales que hacen a cada sociedad o comunidad. A su vez se caracteriza por ser particular y casi privativa de una región en especial, ya que el modo en que algunos platos se preparan en un país puede ser completamente diferente en otro país, (DefiniciónABC, 2014).

### 5.1.2 Franquicia

Es un contrato entre dos partes independientes: el franquiciador y el franquiciado. Por una parte, el franquiciador (o empresa franquiciadora) cede el derecho - licencia a utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados. Por otra parte, el franquiciado ha de pagar una cantidad de dinero al franquiciador. Esta cantidad de dinero pagada para adquirir los derechos es conocida como: canon de entrada. (e-conomic, 2014).

### 5.1.3 Estrategia de Competitividad

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Es un tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito. En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave, (EMPRESAS, 2014):

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

## 5.2 Marco Teórico

Los procesos de la globalización así como la apertura de los mercados junto con la firma de Tratados de Libre Comercio, evidencian la necesidad de crear negocios sostenibles con posibilidad de expansión a nivel regional internacional. Uno de los caminos posibles es la introducción del empresariado al sistema de franquicias como opción de crecimiento, expansión y permanencia en el mercado. Como lo sostiene Mosquera Muñoz (2010), esta estrategia genera cada vez más confianza por la posibilidad para proyectar las empresas en el ofrecimiento de productos y servicios atendiendo esta lógica de comercialización. (Mosquera Muñoz , 2010, pág. 71).

Las franquicias permiten acomodarse a cualquier tipo de empresa, siempre que cuente con las condiciones adecuadas, así como perspectiva de crecimiento en la que esta estrategia sirva de apalancamiento en la rentabilidad y la eficacia para la consecución de los objetivos relacionados con la cobertura de nuevos mercados. (Mosquera Muñoz , 2010, pág. 71).

Lo que distingue a la franquicia de otro tipo de negocio, es que en este una persona natural o jurídica (franquiciante) concede a otra (franquiciado) el derecho a usar por un tiempo determinado la marca y se obliga además a transmitirle los conocimientos técnicos necesarios para operar con éxito el nuevo negocio, siguiendo las normas, directrices y métodos operativos diseñados por el franquiciante, (Kiser, 2009, pág. 18). Por ello, deberá existir una comunicación muy personal y fluida, constituyéndose la franquicia en un intercambio de relaciones

comerciales, económicas y humanas plasmadas en un contrato. Por lo tanto, deberá haber una asistencia técnica, este es un elemento vital para la transferencia de ese know how. (Kiser, 2009, pág. 18).

Las franquicias tienen diferentes clasificaciones de acuerdo al tipo de acuerdo al que se llegue con el franquiciado, en este sentido se pueden distinguir, (Kiser, 2009, pág. 21):

Franquicia industrial, también llamada de producción. Aquí se le otorga al franquiciado el derecho de fabricar y distribuir productos de acuerdo a las indicaciones del franquiciante y bajo su misma marca. Por ejemplo, tenemos las fábricas textiles, las fábricas de pinturas, etc. Una de las empresas más representativas en este tipo de franquicias es la Coca Cola, donde se clonan los procesos productivos, es decir se instalan fábricas donde se van a usar los insumos y aplicar las fórmulas secretas para la obtención de la clásica bebida, su embotellado y distribución en un territorio específico, (Kiser, 2009, pág. 21)

Es usual que cuando exista una franquicia industrial se le sume una franquicia distributiva, es decir, si tenemos la fábrica de ropa, creamos un concepto de tienda para la distribución de las prendas, o sea se integran de forma vertical la producción y un canal de venta. Un ejemplo es la marca Benetton, (Kiser, 2009, pág. 21).

Franquicia de distribución, aquí el franquiciante provee insumos o productos que vende el franquiciado, ya sea porque los produce, importa o distribuye los mismos. Aquí vemos que existe lo que llamamos una integración vertical. Es el típico caso de tiendas de ropa, de pinturas, de productos de salud, de productos de belleza, etc. (Kiser, 2009, pág. 21).

Franquicia de servicios, En este tipo de franquicia no hay productos. Existe una prestación de servicios a los consumidores. Ejemplos: hotelería, estética, idiomas, peluquería, asesoría, etc, (Kiser, 2009, pág. 21).

Franquicia maestra Denominada también Master. Se da cuando la franquicia inicia un proceso de expansión, especialmente cuando las empresas empiezan a exportar sus conceptos, otorgando sus franquicias a un solo inversionista que abarca usualmente un país específico, un grupo de países o continentes. A este inversionista se le llama “franquiciado maestro”, que tendrá algunas obligaciones como abrir unidades propias en un principio, pero luego tendrá la posibilidad de subfranquiciar el territorio a inversionistas locales, actuando a su vez como franquiciante en su territorio asignado. (Kiser, 2009, pág. 21).

La dimensión de un negocio maestro es mucho mayor al de una franquicia individual, tanto en la inversión como en la organización necesaria para el manejo y control total de la operación, pero también los réditos económicos serán mucho mayores, ya que se va a compartir el fruto del éxito del territorio asignado, (Kiser, 2009, pág. 21).

Franquicia individual, en contrapartida con la franquicia maestra antes mencionada, esta se trata de un solo punto, unidad franquiciada o tienda. Aquí se deberá otorgar un pequeño territorio en carácter de exclusividad, con la finalidad de garantizar que el franquiciante no abra otros puntos, propios o franquiciados, compitiendo y canibalizando la oferta, dicho de otra manera, creando una mayor competencia entre franquiciados, lo que restaría ganancias a todos, (Kiser, 2009, pág. 22).

Si bien como lo señala el mismo autor, este tipo de negocia ha experimentado un fuerte crecimiento, es importante analizar la manera en que se debe desarrollar el posicionamiento en el mercado internacional, para ello es fundamental la implementación de una estrategia competitiva como “como una combinación de los fines (metas) por los cuales está buscando llegar a ellos, a lo que se le llama “Círculo de la Estrategia Competitiva”. (Romero & Noriega, 2009, pág. 5).

De acuerdo a Mosquera Muñoz (2010), los Factores de Estrategia Competitiva – FCE, son variables que se deben tener en cuenta para la realización de un proyecto, sin embargo su determinación es un aspecto de índole subjetiva, ya que no existe una fórmula establecida que permita determinarlos con claridad. (Romero & Noriega, 2009, pág. 7). Aun teniendo en cuenta lo anterior, las empresas ha implementado ciertas metodologías tales como: : TQM (Total Quality Management), Reingeniería, Manufactura Esbelta, Six Sigma, entre otras, (Romero & Noriega, 2009, pág. 7).

Ante la dificultad de establecer prioridades sobre los marcos de acción de la administración del proyecto, los FCE, logran aportar la perspectiva estratégica los lineamientos para su determinación.

Romero y Noriega (2009), señalan las tendencias que ha adquirido este concepto

“Ronald (1961), define este concepto como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa.

Rockart (1981), menciona que los FCE es un número limitado de áreas en la cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para el individuo,

departamento o la organización. Por su parte, Leidecker (1984), lo define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica y Eccles (1993), menciona que son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros. La identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker.

## 6. FACTORES DE MERCADEO QUE HAN CONTRIBUIDO A UNA EFECTIVA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO

### 6.1 Factores Críticos de Éxito como elemento evaluador

Los Factores Críticos de Éxito (FCE), han sido considerados desde sus inicios como una metodología que permite a un gerente asegurar “que las cosas marchan bien” (Murillo , s.f, pág. 2). En este sentido son los factores o componente claves de una organización que pueden ser considerados como determinantes para lograr el éxito en el desarrollo empresarial.

Para este documento de las ocho técnicas propuestas por Leidecker - análisis ambiental, análisis de la industria, opinión de expertos, análisis de la competencia, análisis de la firma líder en la industria, evaluación de la empresa, factores temporales e intuitivos, impacto de mercado

sobre utilidades- se tomarán aquellas con las que se cuente información y que permitan identificar los FCE, para la exitosa internacionalización de las empresas colombianas: Crepes & Waffles, PanPa'Ya y Hamburguesas el Corral

## 6.2 Los Factores Críticos de Éxito y la internacionalización de la empresa Crepes & Waffles

La década de los ochenta marca el inicio de este restaurante que para el año 2012 cuenta con más de 54 puntos abiertos: 42 en Colombia, 3 en México, 2 en España, 3 en Panamá, 3 en Ecuador y uno en Venezuela, tratando de mantener “una imagen muy colombiana”. (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 13).

a. Análisis ambiental: para este aspecto se tomaron como determinantes las características de los proveedores, proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores, barreras de entrada y la relación entre todos estos elementos. En este sentido se busca la satisfacción del cliente con base en la calidad de los procesos de la elaboración en donde relaciona la calidad humana y la calidad del producto.

Las materias primas usadas por la compañía se obtienen a través de un proceso de fidelización con los proveedores, quienes desarrollan su actividad de manera exclusiva para el restaurante y con altos estándares de calidad, lo que les otorga una ventaja competitiva frente a otros competidores. (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 67).

b. Análisis de la competencia



El reconocimiento de la naturaleza de la competencia hace que la empresa desarrolle una serie de estrategias de acción que se enfocan por parte de Crepes & Waffles, en el tipo de servicio que ofrecen y la construcción de un “imaginario” en torno al producto que ofrecen , esto se refleja en el desarrollo de la etiqueta de “el arte de la comida saludable” (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 36).

A la vez se desarrolla otro componente diferenciador Cada protocolo que maneja Crepes & Waffles está debidamente analizado previamente, esto hace que cada gestión sea enfocada a diferentes usuarios, para que vivan una experiencia única al sentarse en una mesa dentro del establecimiento. Sumado a esto la compañía se diferencia en su sector por la imagen que ha creado buscando reflejar siempre un espacio al cual se puede ir en familia y compartir un plato finamente elaborado, basado en los más altos estándares de calidad a un precio razonable. (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 39)

#### c. Evaluación de la empresa

De manera interna Crepes & Waffles, se desarrolla un gobierno interno empresarial que supone la identificación de cada empleado con la organización y el desarrollo de sus actividades con un alto sentido de pertenencia. A la vez que se relaciona con un función social que involucran la contratación de personal dado que son exclusivamente mujeres cabeza de familia y/o desplazadas. (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 35)

Así mismo se involucra como característica principal del producto el componente de comida saludable.

#### d. Factores temporales e intuitivos

Para el caso de Crepes & Waffles este punto es crucial para determinar los FCE, es por ello que se realiza un diseño para que desde la fachada hasta la decoración del plato este perfectamente alineado para que el cliente sienta una experiencia completa, con un tipo de producto que abarque gran variedad de clientes: platos vegetarianos, platos con frutos del mar, platos extranjeros adaptados a la cocina colombiana, postres, helados, ensaladas y sopas. Esta variedad unida con la reputación, hacen que sea atractivo y que pueda posicionarse en la mente de colombianos estrato medio-alto, (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 60).

En su proceso de internacionalización sigue aplicando la lógica empresarial con la que ha desarrollado su negocio y que consiste en vender más que un alimento una experiencia, de la misma forma busca adaptarse a las necesidades de cada país al que llega, es por esto que en el momento de insertarse en un nuevo mercado utiliza materias primas locales, crea una nueva línea de recetas y platos dirigidos al mercado en el que este.

Igualmente la empresa aplica sus modelos de gestión humana en cada país que llega, empleando en un 95% a mujeres cabeza de familia. La empresa entra al mercado estableciendo un centro de distribución de donde se abastece a cada uno de los puntos de venta, para esto la empresa concilia proveedores nacionales, para los alimentos y continúa usando materias primas italianas para sus helados. Parte del éxito de los helados es la calidad de las materias primas, las cuales son procesadas por la maquinaria de alta tecnología ubicada en los centros de distribución de cada país. (Benavides , Bobadilla, & Lugo , 2012, pág. 68).

### 6.3 Los Factores Críticos de Éxito y la internacionalización de la empresa PanPa'Ya

El negocio nace en la década de los años ochenta inicialmente como panadera de barrio, sin embargo gracias a la introducción de capital y nuevas visiones, cambiaron la dinámica del mismo al proyectarla como una cadena de distribución de pan, más que surtir un pequeño mercado local. Para el año 2014, esta cadena cuenta con más de 34 tiendas a nivel nacional y Estados Unidos, Europa y Canadá.

a. Análisis ambiental

Los factores con los que cuenta Pan Pa' Ya! es superar la concepción de una panadería tradicional, para lo cual maneja variedad de productos que incluyen pizzería y demás restaurante, además, los panes tradicionales y típicos colombianos. La empresa está en constante desarrollo de líneas de productos en beneficio de los consumidores como por ejemplo su nueva línea “saludable” que va específicamente a segmentos de mercado que se preocupan por su salud y estética. (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 20). Así mismo realiza una innovación tecnológica para el desarrollo de los productos ultra congelados que les permite en cualquier momento hornear los productos y brindarle a sus clientes el pan fresco y rico a cualquier hora del día. Esto hace a diferencia de muchas otras panaderías del país el cliente logre comerse un pan fresco bien sea en la mañana o en la tarde. (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 20).

b. Análisis de la industria

Los factores propios de la industria que las ha permitido diferenciarse en el mercado fue el concepto del supermercado del pan que se institucionalizó desde sus inicios, las características serían: el autoservicio , grandes espacios para transitar, gran variedad de productos y, poder ver cómo y quién elabora el pan en frente mismo del comprador.

“Lo anterior conlleva a que se logra atraer aún más a los usuarios dado que pueden ver la pulcritud con que se elabora el producto y la tecnología con que cuenta la panadería, pues siempre intentan tener tecnología de punta en sus diferentes tiendas; esto genera provocación en el cliente por los aromas y texturas, además de vender la idea de pan caliente a toda hora, pues se crea en la mente del consumidor el hecho de que el pan que ven salir es el pan que van a comprar.” (Paternina & Castaño, 2009, pág. 34), además se ofreció un nuevo servicio, los domicilios, fue una estrategia que tuvo gran acogida entre los clientes pues se logró ampliar el área de influencia y darle valor agregado al producto, debido a que en ese momento ninguna panadería contaba con el servicio. (Paternina & Castaño, 2009, pág. 35).

### c. Análisis de la competencia

El sector panadero en Colombia se caracteriza por no estar bien estructurado, sin poder de negociación y falta de unión (Paternina & Castaño, 2009, pág. 37). En este sentido cualquier evento coyuntural o decisión económica, política o social tomada por el gobierno nacional ó incluso los gremios comerciales afecta inmensamente a este sector, dado que al no tener poder de negociación no pueden hacer frente a estos movimientos, un ejemplo de esto puede ser la reforma financiera que sucedió en 2003 con la llegada de Álvaro Uribe Vélez al gobierno colombiano, donde se empezó con el cobro del IVA (Impuesto al Valor Agregado) en algunos productos de la canasta familiar que estaban exentos , con lo cual muchas de las panaderías y en especial Pan Pa’ Ya! debieron asumir en parte el costo de esta imposición puesto que si se remitía el costo completamente a los consumidores (Paternina & Castaño, 2009, pág. 37). Lo anterior llevo a que se aumentaran las panaderías de barrio que no pagan impuestos, razón por lo cual los punto de venta de PanPa’Ya se establecen si este tipo de competencia no se encuentra cerca.

La competencia directa de esta empresa se encuentra dada por las empresas Bimbo S.A., Industria Ramo y Comapan.

d. Factores temporales e intuitivos

En aras de ampliar su negocio, se desarrollan las estrategias de franquicias denominada franquicia financiera, en la que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo del franquiciador. En contraposición a la franquicia activa, en ésta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio. Pan Pa' Ya! ofrece a dicho inversionista un estudio de factibilidad para la apertura de un punto de venta, que ha sido sugerido por el mismo inversionista siendo Pan Pa' Ya! quien decide si es financieramente viable de lo contrario Pan Pa' Ya! sugiere un nuevo sitio con una mayor factibilidad de éxito (Paternina & Castaño, 2009, pág. 40). Pan Pa' Ya! elabora un contrato de franquicia inicial, donde se explican los derechos y deberes del franquiciado luego se realiza un anexo denominado arriendo de operación, donde el franquiciado o inversionista, les arrienda el establecimiento de comercio y la franquicia misma, es decir, Pan Pa' Ya! En ningún momento cede al franquiciado información del proceso para realizar la operación. Esto con el fin de no correr riesgos en la operación y poder manejar uniformemente todos los puntos de venta de la compañía es decir manejar la estandarización de la marca directamente. (Paternina & Castaño, 2009, pág. 40).

6.4 Los Factores Críticos de Éxito y la internacionalización de la empresa Hamburguesas El Corral.

Esta empresa surge en la década de los ochenta como un restaurante de comida “casual” de autoservicio, con un estilo particular de decoración que se mantiene hasta hoy. Busco desde sus comienzos, ser reconocido como una marca de tradición que ha buscado posicionarse con el lema “la receta original”, y de ello ha resultado un concepto casero y único. (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 29). El éxito empresarial El desarrollo de la compañía se ha visto reflejado en su crecimiento, que para el 2011 se refleja en 156 restaurantes en el país además de presencia en Chile, Panamá, Ecuador y Estados Unidos.

#### a. Análisis ambiental

Este factor crítico se encuentra relacionado los procesos internos que desarrolla la empresa a través de una lógica interna que se caracteriza por el almacenamiento y distribución interna de los diferentes productos para cada punto de venta. De esta manera siempre tendrá a la mano el producto que requiera el cliente en el momento en el que lo necesite. (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 35). En cada punto de venta se elabora la transformación de los insumos e ingredientes en el producto terminado.

En lo que se refiere al capital humano de la compañía su valoración ha sido factores de éxito determinantes para el crecimiento y aceptación de la empresa, cuentan con un programa permanente de capacitación en distintas áreas y la posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la compañía, (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 37).

#### b. Análisis de la industria

En relación con este criterio, Hamburguesas el Corral, emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales. Así vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes. (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 37). Con este proceso busca diferenciarse de la competencia además que integra su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus consumidores, formando así todo un sistema interrelacionada que le permita lograr máximos beneficios, así mismo brindando maximizando la calidad de sus productos y servicio.

(Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 37)

#### c. Factores temporales e intuitivos

Este criterio se analiza en función con el proceso de internacionalización, que para la empresa ha sido mantener la ventaja competitiva nacional para competir internacionalmente. Mantener los estándares de calidad altos, certificados con las normas de calidad para cumplir con las expectativas de los clientes. (Pineda , Sanabria , & Santana, 2011, pág. 60) . La estrategia utilizada por esta empresa es la franquicia ya que de esta manera aprovechan el conocimiento y la inversión en el mercado con socios locales, sin incurrir a grandes riesgos.

## 7. CONCLUSIONES

El propósito de la investigación buscaba describir los casos de internacionalización efectivos de las empresas colombianas en el sector restauranero, para ello tomo como casos exitosos a las empresas Crepes & Waffles, PanPa'Ya y Hamburguesas El Corral.

En la identificar estrategias competitivas y factores determinantes desde el mercadeo que permitieron un posicionamiento en el mercado internacional y recordación de marca de las empresas colombianas seleccionadas se hizo uso de la metodología de los Factores Críticos de Éxito para realizar el análisis.

A partir de la investigación realizada se concluye que los elementos determinantes para un exitoso proceso de internacionalización se encuentran

- a. Análisis ambiental, se tenga plenamente identificado las fuerzas internas de la empresa, las características económicas y sociales del entorno, así como una valoración importante del capital humano.
- b. El análisis de la industria, es importante que la empresa cuente con proceso consolidado interno en donde las relaciones entre proveedores, productos sustitutos, consumidores, competidores interempresariales sean perfectamente estables y caracterizadas para la marca.
- c. Análisis de la competencia, reconociendo que el conocimiento dell entorno competitivo brinda información relevante además que es fundamental la rapidez con que se incorpore esta información para la elaboración de sus estrategia.



- d. Factores temporales e intuitivos, que se relacionan con la naturaleza propia de cada empresa, es determinar cuál o cuales son los elementos que han permitido caracterizar el negocio en términos de producción, característica de producto, servicio, etc.

A partir de estos elementos se propone la siguiente matriz de estrategias y factores determinantes como propuesta desde el mercadeo para las empresas colombianas del sector restaurantero:

<b>MATRIZ FACTORES DETERMINANTES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN - propuesta</b>			
<b>FACTOR (1)</b>	<b>Momento Actual (2)</b>	<b>Proyección en el corto plazo (3)</b>	<b>Decisión Estratégica (4)</b>
<b>Análisis Ambiental</b>			
<b>Análisis de la Industria</b>			
<b>Análisis de la competencia</b>			
<b>Factores temporales e intuitivo</b>			

Otro			
<b>Decisión Estratégica para la implementación (5)</b>			

Explicación de la matriz

1. Factor: Elemento de FCE que influye de manera determinante en el desarrollo de la empresa.
2. Descripción de la situación del momento actual de cada factor en relación con la empresa.
3. Descripción de cómo fortalecer esta relación en el corto plazo,
4. Descripción de la toma de decisión.
5. Diseño de las estrategias que permitan establecer el curso de acción para el proceso de internacionalización.

## 8. REFERENCIAS

### Bibliografía

- 100Franquicias. (25 de 10 de 2013). *100Franquicias.com*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://www.100franquicias.com.co/Noticias/Crepes--Waffles-25-10-2013.htm>
- Benavides , E., Bobadilla, V., & Lugo , J. (2012). *EMPRESAS SALUDABLES – CASO: CREPES & WAFFLES. Tesis Pregrado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Dager, D. (2010). *Crepes & Waffles Lanzamiento publicitario de la marca en Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- DefiniciónABC. (15 de 09 de 2014).
- Dinero. (17 de 06 de 2013). Colombia, potencia en exportación de franquicias. *Revista Dinero*.

Dinero. (13 de 11 de 2013). El Corral crece en EE. UU. *Revista Dinero*.

e-conomic. (2014). <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-franquicia>.

Recuperado el 26 de 09 de 2014

EMPRESAS, C. (2014). *CREAR EMPRESAS*. Recuperado el 26 de 09 de 2014, de

<http://www.crearempresas.com/proyectos09/doncaracol/doncaracol/estrategiacompetitiva>.

htm

Hayek, K., & Rojas, D. (2009).

Kiser, L. (2009). *FRANQUICIAS La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada*. Lima: USAID.

La República. (29 de 04 de 2013). En Colombia la mayoría de las franquicias son de sectores de moda, confecciones y comida rápida. *Diario La República*.

Mosquera Muñoz , F. (2010). LA FRANQUICIA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL. *Revista MBA EAFIT*, 70- 85.

Murillo , A. (s.f). [www.deinsa.com](http://www.deinsa.com). Recuperado el 15 de 10 de 2014, de

[http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf)

Paternina, & Castaño. (2009). Bogotá.

Pineda , A., Sanabria , V., & Santana, A. (2011). *INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS CASOS EXITOSOS: HAMBURGUESAS EL CORRAL Y PAN PA' YA*. Tesis de Grado . Bogotá : Universidad del Rosario.

Rodriguez, Y. (2008). *Revista de Educación*. Recuperado el 18 de 09 de 2014, de

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a2n20/2-20-8.pdf>

Romero , R., & Noriega, S. (2009). FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD. *CULCyT//Marzo-Abril* , 5- 13.

Vergara, C. (06 de 2012). *Revista PYM*. Recuperado el 26 de 09 de 2014, de

<http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>