

EL PAPEL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL BRANDING EN LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA

Luis Guillermo Garcés¹

Sherly Karina Hoyos Estrada²

Adriana Argumedo Bossio³

Javier Prieto Flórez⁴

RESUMEN

Tomando en cuenta las condiciones actuales de los mercados, con la globalización y un consumidor cada vez más informado, resulta cada vez más difícil para las organizaciones permanecer en la competencia. Ante este panorama, los negocios bajo la modalidad de franquicia han logrado una importante expansión en los últimos años. A partir de un breve resumen acerca de las cinco fuerzas de Porter, la dirección estratégica y el branding, el presente artículo pretende exponer el aumento significativo que han tenido los negocios de franquicias en Colombia durante los últimos cuatro años. Para tales fines, se exponen aportes significativos respecto a conceptos como la gerencia estratégica y el branding que dictaminan unas bases teóricas que posibilitan, a la luz de esta temática, interpretar los movimientos de la apertura de negocios de franquicias en Colombia. Los resultados sugieren que las franquicias, debido a su naturaleza y la orientación estratégica dirigida a la consolidación de la marca, es lo que ha permitido su expansión durante el periodo de estudio.

PALABRAS CLAVE

Direccionamiento Estratégico, Branding, Franquicias.

ABSTRACT

Given the current market conditions, with globalization and an increasingly informed consumer, it is increasingly difficult for organizations to remain in competition. Against this backdrop, franchised businesses have expanded significantly in recent years. From a brief summary of Porter's five forces, strategic direction and branding, this article aims to expose the significant increase in franchise business in Colombia over the past four years. For such purposes, significant contributions are presented with respect to concepts such as strategic management and branding that dictate theoretical bases that make it possible, in light of this theme, to interpret the movements of the opening of franchise businesses

1 Docente de la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla. lggarcesh@enap.edu.co

2 Estudiante de la Universidad Tecnológica de Bolívar, con estudios en MBA

3 Estudiante de Universidad Tecnológica de Bolívar, con estudios en MBA

4 Economista de la Universidad de Cartagena

in Colombia. The results suggest that the franchises, due to their nature and the strategic orientation directed to the consolidation of the brand, is what has allowed their expansion during the study period. Keywords: Strategic Direction, Branding, Franchises.

INTRODUCCIÓN

Para Anees-ur-Rehman, et al., (2017) uno de los objetivos organizacionales claves en lo relacionado con la estrategia de marketing es el posicionamiento de la marca, en ese sentido, las organizaciones que participan activamente en el fortalecimiento de su marca tienen una ventaja significativa en los resultados sobre sus competidores (Agostini, et al., 2015; Asamoah, 2014; Odoom, 2016). Es por esto que De Chernatony, L., Mc Donald, (2003) consideran que una marca exitosa es un producto, servicio, persona o lugar identificable, aumentados de tal manera que el comprador o usuario perciba los valores añadidos únicos y relevantes que más se ajusten a sus necesidades.

En el contexto actual, caracterizado por la globalización, la inestabilidad en los mercados y un consumidor cada vez más informado, las organizaciones tienen la obligación de ser flexibles para dinamizar toda su estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado (Gonzales, et al., 2019). En este aspecto, la planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Aguila Castro, 2010) ocupando un lugar central la orientación estratégica dentro de las empresas para lograr una adecuada estructuración entre el presente y el futuro de las mismas (Aguilera & Riasco, 2009).

Esta orientación estratégica depende significativamente del entorno empresarial y el sector en que se encuentra la organización, dado que estas estrategias deben responder esencialmente a los cambios y orientaciones propios, en ese sentido, uno de los sectores que más se está consolidando actualmente son las franquicias dado que son importantes tanto para las empresas como para la economía de un país, por lo que es relevante el estudio de su continuidad (Dobbs, et al., 2014; Winter et al., 2012), además, como modelo de negocio, las franquicias fomentan el desarrollo económico al contribuir al producto interno bruto (PIB) de un país (Calderon-Monge, et al., 2017).

La continuidad de un negocio puede definirse como su capacidad para mantener su viabilidad comercial, cumplir con sus obligaciones y mejorar sus operaciones, así como otras actividades similares (Ayup-Gonzalez et al., 2019). Para Gutierrez Agudelo (2016) un elemento fundamental para el éxito de una organización es la capacidad de generar estrategias acertadas en el momento oportuno, manteniendo y fortaleciendo la competitividad en el mercado. Una de las herramientas, que puede contribuir a la continuidad de la organización, es el posicionamiento de marca, es así que se debe establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios, y de la organización en si misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos (Capriotti, 2010).

Ante este panorama, el área de marketing en la organización, sobre todo el relacionado con el branding de la empresa, tiene un papel fundamental para el desarrollo de las otras áreas, es por este motivo que se debe analizar el papel dentro de la planificación estratégica de la organización como un insumo clave para la consolidación de la misma (Pérez Rodríguez, 2017). Este es el objetivo principal del presente

artículo, en el cual se pretende fundamentar, por medio de referentes teóricos en el área de la estrategia y concretamente el branding, para luego examinar las estrategias que ha implementado el sector de las franquicias en Colombia durante los últimos cuatro años.

REFERENTES TEÓRICOS.

Tomando en cuenta que el objetivo principal del presente artículo se centra en examinar el papel del direccionamiento estratégico y el branding en el crecimiento de el sector de las franquicias en los últimos cuatro años, es necesario referenciar algunos conceptos teóricos respecto a estas tematicas.

Las cinco fuerzas de Porter y el Direccionamiento Estratégico

Michael Porter (1980) propuso un modelo que estudia las características propias de un negocio o sector, obteniendo el comportamiento del mismo (Then et al., 2014), este análisis brinda la posibilidad de analizar y comprender el posicionamiento estratégico de una industria o un sector específico a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas inherentes a ese mercado (Correa Ruge & Rodríguez Ortiz, 2016). Estas cinco fuerzas son; Los nuevos entrantes; El poder de negociación de los proveedores; Los competidores en la industria o rivalidad en la industria; La amenaza de productos sustitutos; Y el poder de negociación de los compradores o clientes.

De acuerdo con Buitrago Rendon (2017) los nuevos entrantes hacen referencia a la entrada potencial de organizaciones que vendan el mismo tipo de producto o servicio. Al momento de la entrada de una nueva empresa a una industria, se podrían presentar ciertas barreras como: falta de experiencia en el sector; ausencia o desconocimiento por parte del del cliente; cantidad considerable de capital requerido; falta o desconocimiento de canales de distribución óptimos; acceso o control de insumos; saturación del mercado ya existente entre otras. Sin embargo, una nueva empresa podría ingresar fácilmente si cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, Moscoso (2012) sostiene que la variedad de productos y su presentación tienen, en su mayoría, alta dependencia de los proveedores que tenga la organización y en la medida que esta relación es más articulada, mejor será el acercamiento con los clientes, puesto que se brindara una mayor calidad del producto o servicio o unos precios mas atractivos.

Por su parte, los competidores en la industria o rivalidad en la industria, de acuerdo con Correa Ruge & Rodríguez Ortiz (2016), identifica el grado en que están posicionados los competidores dentro de la industria, considerando factores como costos fijos altos, campañas publicitarias agresivas y el volumen de competencia en la misma industria, generando una alta rivalidad dentro de un sector o segmento de mercado.

Para Porter, la amenaza de productos sustitutos implica analizar cuantos bienes son capaces de satisfacer la misma necesidad del sector en estudio, esto es que en la medida que existan mayores números de posibles sustitutos, menores serán los precios, y por lo tanto, la rentabilidad de ese sector es mucho menor (Buitrago Rendon, 2017).

Finalmente, el poder de negociación en una industria es alto cuando hay pocos competidores dentro de la misma, no existe diferenciación significativa entre los productos, estos se compran en volúmenes altos y existe la posibilidad que los consumidores busquen productos sustitutos, provocando que los vendedores se enfrenten a una disminución en la demanda significativa (Correa Ruge & Rodríguez Ortiz, 2016).

Para Dess & Lumpkin, (2003) y Johnson & Scholes (1997) existen tres etapas en el direccionamiento: el análisis estratégico; la formulación de estrategias y su implementación. La primera etapa implica el análisis de la situación actual de la organización tanto internamente como su entorno competitivo, incluyendo una auditoria de la competencia, de la cultura corporativa, del entorno, de las fortalezas y debilidades internas (Clavijo Velásquez, 2016).

Respecto a la formulación de estratégica como objetivo principal del direccionamiento, estas deben ser ajustadas a los requerimientos propios de cada mercado y orientar los planes de actuación empresarial en ese sentido, con miras a una constante anticipación de acontecimientos futuros y previsibles, que afecten o impacten a la organización (Álvarez & Bernal-Torres, 2017; Arévalo et al., 2017).

Finalmente, la implementación de estas estrategias se define como el conjunto y su respectiva secuencia de actividades que debe desarrollar una organización con el objetivo de alcanzar la visión establecida previamente, ayudándola a proyectarse hacia el futuro (D'Alessio, 2015).

Branding

La fuerza inherente de una marca se genera a través del apalancamiento de su nombre, símbolo o logotipo, es decir, las partes de una marca que pueden ser vocalizadas o comunicada (Kotler, 1998). En ese sentido, Keller (2003) propone que el concepto de la marca de cualquier bien o servicio, implica un proceso en el cual se busca que estos obtengan ventajas competitivas de la creación y elaboración de una identidad fuerte en el mercado (por ejemplo, una mayor lealtad, primas de precio, etc.),

En complemento, Keller & Lehmann (2006) expresan la existencia de múltiples funciones que cumplen las marcas dentro del entorno competitivo, puesto que estas sirven como diferenciadores de la oferta de una empresa, en su nivel más básico y a grandes rasgos en el escenario de los consumidores, las marcas pueden simplificar la elección de determinado bien o servicio, prometer un nivel de calidad específico, reducir el riesgo respecto a la satisfacción y con esto generar confianza.

Aunque existen diversas dimensiones inherentes a la medición del valor de la marca (Buil et al., 2013), para efectos del presente artículo donde se pretende examinar el direccionamiento estratégico y el branding presentes en las franquicias en Colombia durante los últimos años, se consideran cinco factores fundamentales para exponer esos movimientos; Notoriedad, Calidad Percibida; Imagen Y Asociación De La Marca; Lealtad; Y Valor Percibido.

Para Aaker (1991) la notoriedad implica la habilidad latente de un consumidor para reconocer o recordar el nombre de una marca asociado a una determinada categoría de producto, en ese sentido, se

relaciona con la capacidad de los consumidores para confirmar la exposición previa a la marca cuando se les da como referencia, dicho de otra forma, el reconocimiento de marca requiere que los consumidores discriminen correctamente la marca por haber sido vista u oída previamente (Keller, 1993).

Por su parte, Parasuraman, et al., (1985) conciben la calidad percibida como el juicio del consumidor acerca de la excelencia o superioridad general de una entidad o producto relacionada pero no equivalente a la satisfacción, y resulta de la comparación entre expectativas y percepciones de rendimiento, esta puede afectarse positivamente por medio de la publicidad y puede influir en la experiencia de uso (Cobb-Walgreen et al., 1995).

Uno de los factores determinantes al momento de que un consumidor elija una marca específica es la lealtad, sobre todo en el campo de las franquicias, y esta se logra atrayendo y conservando clientes bien sea con calidad, atributos distintivos etc. (Aaker, 1991; Dick & Basu, 1994)

Al momento de plantear la imagen y asociación de la marca Aaker (1991) la define como un compuesto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a una organización y sus clientes, aclarando que no es una labor aislada, si no que debe ser una gestión de atributos planteados desde la organización, con un significado más a nivel simbólico de tal forma que sea fácilmente diferenciable de los competidores (John et al., 2006)

Finalmente, el valor percibido hace referencia la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio, basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da (Bigné et al., 1998), en complemento, Woodall (2003) agrega que este valor percibido significa cualquier percepción personal de ventaja que surja de la asociación con un cliente y la organización dueña de la marca.

Franquicias

Para Dobbs, et al., (2014) las organizaciones de franquicias consisten en una empresa (el franquiciador) que otorga a otra empresa o empresas (el franquiciado) el derecho a utilizar las marcas registradas del franquiciador, los sistemas operativos, las especificaciones de productos/servicios y otros recursos tangibles o intangibles a cambio de diversos honorarios.

Actualmente los sistemas modernos de franquicia proveen a los franquiciados, de forma típica, de un sistema completo para la operación del negocio que incluye apoyo en aspectos claves como la selección del sitio, mercadeo, entrenamiento inicial y desarrollo de relaciones de suministro (Justis & Judd, 2003).

Las franquicias son un modelo de negocio que realiza su competencia en el mercado tanto con unidades propias como franquiciadas, comprendiendo establecimientos muy variados y de diferentes edades y tamaños, ofreciendo una diversidad de productos y servicios tanto en mercados domésticos como internacionales (Gaytán Ramírez & Flores Villanueva, 2018).

3. METODOLOGÍA

El presente artículo se rige bajo el método de investigación descriptiva, en el cual hace una identificación de las características del universo de investigación, señalando características específicas como las formas de conducta y actitudes del universo investigado y estableciendo comportamientos concretos, este tipo de investigación describe y comprueba la asociación entre variables de investigación (Mendez Alvarez, 2013).

Para examinar el papel del Direccionamiento estratégico y el Branding en las franquicias en Colombia durante los últimos cuatro años, en primera instancia se realizó una revisión documental recurriendo a trabajos científicos en las temáticas en mención, esta revisión es un proceso que consta de identificación, extracción y recopilación de la información existente sobre el tema, realizando una sistematización de la misma (Del Rio, 2011).

Posterior a este proceso se realiza una recolección y análisis de la información en la cual se utilizó como fuente principal a Colfranquicias, esta institución agrupa el gremio de las franquicias en Colombia, ofreciendo estadísticas confiables acerca del crecimiento de este sector en el país. Este análisis incluye las franquicias nacionales e internacionales además de ofrecer estadísticas en subsectores.

Basado en la revisión documental anteriormente realizada, se exponen los componentes de las cinco fuerzas de Porter, el direccionamiento estratégico y los branding examinados en los referentes teóricos para exponer como el sector de la franquicia se ha consolidado en Colombia durante los últimos cuatro años. Posterior a esto se realizan algunas conclusiones y se proponen discusiones acerca de como este sector puede experimentar tasas aún más grandes de crecimiento.

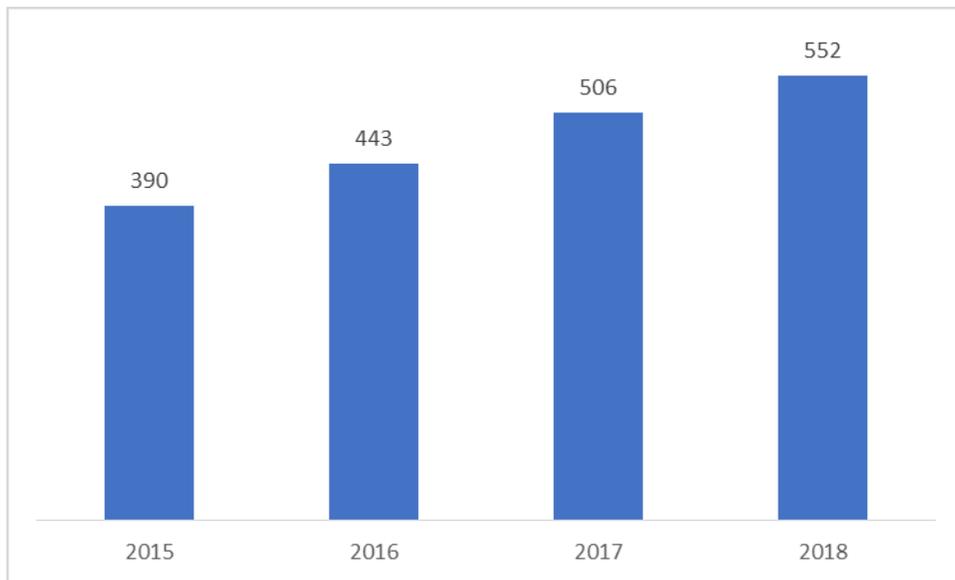
RESULTADOS

En primera instancia se exponen los movimientos del sector de la franquicia en Colombia durante los últimos cuatro años, haciendo énfasis en el crecimiento de este modelo de negocio provenientes de Colombia y el extranjero, además de catalogarlas por subsectores. Posteriormente, a la luz del direccionamiento estratégico y las cinco fuerzas de Porter, se destaca el papel del branding como principal impulsor de estos resultados en las franquicias en Colombia.

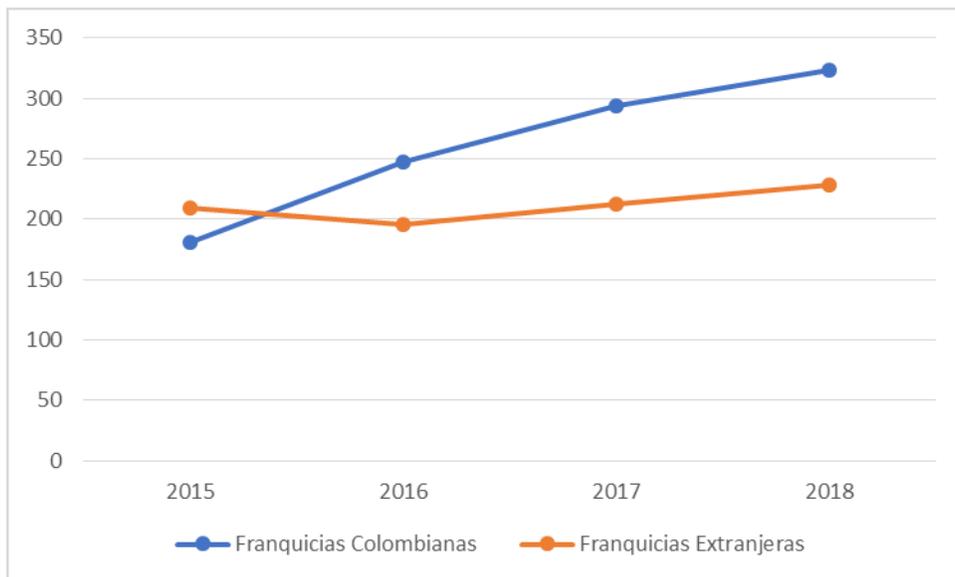
Evolución de las franquicias En Colombia 2015-2018

En el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018, las franquicias en Colombia han tenido una perspectiva creciente, como se puede observar en el gráfico No. 1.

En el año 2015 se crean en Colombia un total de 390 franquicias que para el año 2016 aumentan a 443 diferenciándose en 50 nuevas empresas en este sector, posteriormente, para 2017 la cifra asciende a 506 con 63 nuevas franquicias abiertas en el país cerrando el 2018 con 552. Cabe aclarar que existen modelos de franquicias nacionales, es decir, originadas en Colombia y otras que vienen de países diferentes, la siguiente grafica muestra la evolución individual en el mismo periodo de tiempo.



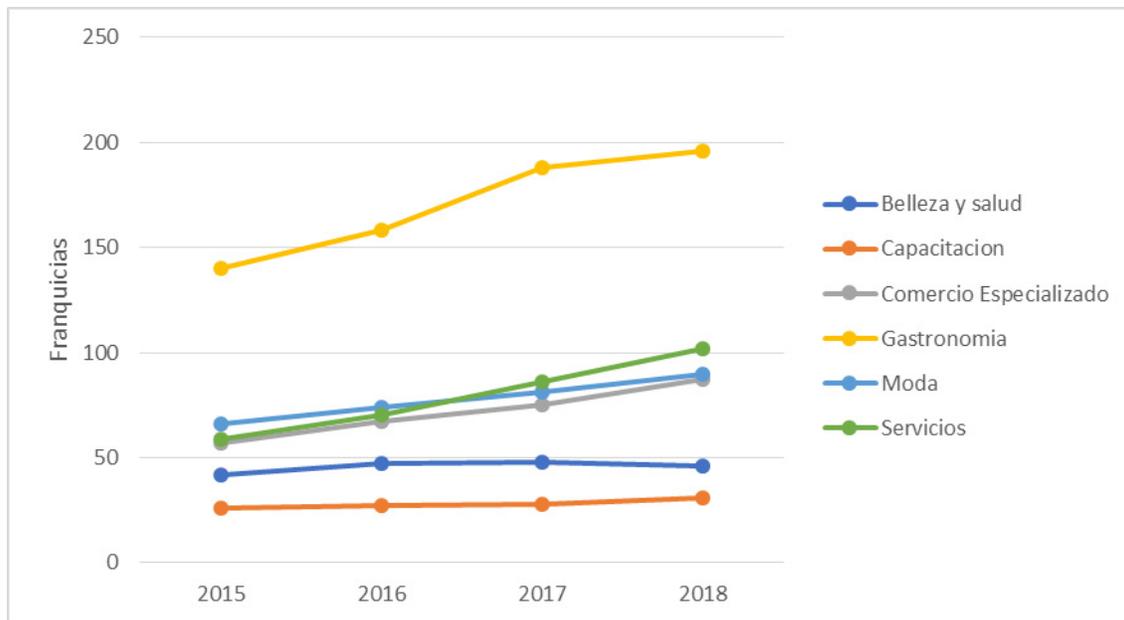
Gráfica 1. Evolución de las Franquicias en Colombia 2015-2018
 Fuente: Elaboración propia en base a ColFranquicias. 2019



Gráfica 2. Evolución de las Franquicias Nacionales y Extranjeras, 2015-2018
 Fuente: Elaboración propia en base a ColFranquicias. 2019

Para el año 2015 se abrieron 209 franquicias que provenían del exterior mientras que las nacionales fueron 181, sin embargo, este sería el único año en que esto sería así, dado que para 2016 se abrieron 247 franquicias nacionales mientras que las extranjeras disminuyeron a 196. En 2017 las franquicias nacionales siguieron en aumento generando 294 nuevos negocios, mientras que las extranjeras tuvieron un crecimiento más modesto con 212 recuperándose apenas de lo sucedido en el año anterior. 2018 cerró con un total de 324 franquicias nacionales y 228 internacionales.

La misma lectura anterior se puede realizar al momento de sectorizar el movimiento de las franquicias en Colombia en los últimos cuatro años. Aunque existen sectores con poco dinamismo, también hay algunos que se han disparado considerablemente, como se puede ver en la siguiente grafica.



Gráfica 3. Evolución de los Sectores de Franquicias en Colombia, 2015-2018.

Fuente: Elaboración propia en base a ColFranquicias. 2019

Desde el punto de vista sectorial, se puede clasificar tres conglomerados o grupos respecto al crecimiento de franquicias en Colombia durante el periodo de Estudio. En primera instancia, existe un crecimiento de apenas unas cuantas organizaciones en el sector de las capacitaciones junto con Belleza y salud. Esto se explica principalmente por que son sectores con poco dinamismo para el modelo de negocio de franquicias, dado que no se necesitan de insumos especiales o procesos operacionales específicos para ser realizados ni respaldo de marcas conocidas para funcionar, en ese sentido, son renglones económicos en los que las franquicias tienen pocos espacios para prosperar.

En segunda instancia, se observa un crecimiento moderado en los sectores de servicios, comercio especializado y moda, dado que estos sectores se apegan mucho mas al modelo de franquicia con excelentes resultados. Finalmente, la gastronomía es el sector más dinámico en Colombia durante los últimos cuatro años, debido a que este es el nicho principal de las franquicias, las grandes marcas de comida a nivel mundial operan bajo este modelo de negocio, por lo tanto, no es de extrañarse que sea el más popular.

Análisis del Crecimiento de las franquicias en Colombia bajo las cinco fuerzas de Porter y el Direccionamiento Estratégico.

Tomando como base al análisis anterior de las franquicias en Colombia durante el periodo comprendido entre 2015 y 2018, es posible concluir que esta variable ha tenido una tendencia creciente, cabe aclarar que no en todo el sector, es decir, en algunos se han obtenido aumentos significativos mientras que

otros mucho más modesto, sin embargo, ha habido avances constantes. Ante este panorama es posible explicar dicha consolidación al relacionar las cinco fuerzas de Porter, el direccionamiento estratégico y el papel del branding.

Uno de los factores determinantes, de acuerdo con Porter, son los nuevos entrantes al mercado, sin embargo y teniendo en cuenta la naturaleza de las franquicias, los nuevos competidores no representan una gran amenaza para franquicias ya consolidadas, puesto que, estas marcas cuentan con una diferenciación marcada lo que les da notoriedad frente a otros negocios que estén comenzando. De igual forma, El branding de las marcas de las franquicias brindan una excelente calidad y valor percibido, hecho que fideliza a los clientes y permite que, aunque afloren nuevos competidores en los mercados, los clientes sean leales a las marcas y continúen consumiendo los productos. Esto evidentemente no es producto del azar, si no el resultado de estrategias de marketing bien estructuradas y ejecutadas por parte de las franquicias.

El poder de negociación con proveedores es un aspecto cuidadosamente estructurado y dirigido estratégicamente por las franquicias, es decir, que al momento mismo de adquirir dicho modelo de negocios los franquiciados cuentan con una cadena de proveedores bien definida y planeada, por lo tanto, esto explica en gran medida por que las franquicias en Colombia han tenido tanto éxito, dado que, al mantener una relación cercana con proveedores ya conocidos y con una calidad bien definida, permite ofrecer a los clientes productos y servicios homogéneos con una calidad estandarizada que evidentemente ha sido planeada estratégicamente para ser de esa manera.

Un aspecto crucial en el sector de las franquicias es, sin duda, aquellos relacionados con los competidores en la industria o rivalidad en la misma, tomando en cuenta que los consumidores son cada vez mas exigentes y flexibles ante nuevas experiencias. Ante este panorama, aspectos como la calidad y valor percibido de los productos y servicios por parte de los clientes, debe ser uno de los principales objetivos estratégicos de las franquicias, dado que son estos elementos del branding que contribuyen a cautivar nuevos clientes y consagrar los ya existentes, por lo tanto, estos elementos permiten explicar por qué en Colombia las franquicias han tenido una tendencia positiva en los últimos cuatro años.

Aunque la amenaza de productos sustitutos es siempre un desafío latente en cualquier mercado, la fortaleza de las franquicias desde el punto de vista del branding es que estas han venido trabajando estratégicamente en la imagen y asociación de la marca junto con la lealtad de los clientes, provocando que aunque aparezcan nuevos productos respondiendo a la misma necesidad, las franquicias respondan con una excelente imagen y estrategias que incrementen la fidelización de clientes, haciendo que estas sigan expandiéndose en Colombia, tanto las franquicias nacionales como las extranjeras.

Finalmente el poder de negociación de los clientes o consumidores es un tema que han sabido sortear las franquicias en Colombia, dado que, ofrecen precios muy competitivos y homogéneos, esto, debido principalmente al direccionamiento estratégico que han tenido las franquicias orientado hacia la estandarización de los procesos productivos, esto ha permitido que se ofrezcan precios homogéneos a una calidad estándar, explicando, nuevamente, el incremento sostenido de los últimos cuatro años del modelo de negocio de franquicias en Colombia.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

Los resultados en cuanto al crecimiento de las franquicias en Colombia han sido positivos en los últimos cuatro años, aunque algunos subsectores han tenido mayor dinamismo que otros, en términos generales el sector se ha impulsado constantemente. Estas cifras positivas no han sido producto del azar, por el contrario, se han obtenido debido al direccionamiento estratégico y el excelente manejo que le dan este modelo de negocio de las franquicias al branding, consolidando las marcas tanto en factores como notoriedad, imagen y asociación de la marca y lealtad como en Calidad y valor percibido, generando fidelización de clientes y respondiendo a los desafíos que proponen las cinco fuerzas de Porter.

La primera discusión en torno a estos resultados radica en proponer estudios que profundicen el valor de la marca en el sector de las franquicias, dado que es una temática con un interés académico puesto que estos avances científicos permitirían conocer como funcionan las marcas en este tipo de sectores, además de ser una herramienta gerencial para seguir potenciando el sector en mayor medida.

Otra discusión válida en el marco de las conclusiones anteriormente mencionadas está relacionada con otros factores que podrían explicar el crecimiento de las franquicias, es decir, aunque el presente artículo tomó las variables más importantes respecto a esta temática, todavía queda algunas temáticas que son necesarias abordar para conocer en profundidad el éxito de las franquicias en Colombia, sobre todo lo relacionado con las inversiones, riesgos y oportunidades de este sector en el futuro.

Finalmente este artículo contribuye a esclarecer la manera como, bajo un direccionamiento estratégico bien definido y ejecutado, en donde el branding ocupa una de los ejes centrales, es posible consolidar un crecimiento por lo tanto, es una lección que otros sectores deben conocer para consolidar un crecimiento empresarial y fomentar el bienestar social en Colombia.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand Name* (T. F. Press, ed.). New York, NY, USA.

Agostini, L., Filippini, R., & Nosella, A. (2015). Brand-Building Efforts and Their Association with SME Sales Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 161–173. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12185>

Aguila Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista Pensamiento y Gestion*, 21(1).

Álvarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Informacion Tecnologica*, 28(1), 65–76. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>

Anees-ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., & Hurmelinna-laukkanen, P. (2017). The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 585–606. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0171>

Arévalo-Avecillas, D. X., Padilla-Lozano, C. P., Bustamante-Ubilla, M. A., & Vidal-Silva, C. L. (2017). Contrastación de la Paradoja de la Productividad por el uso de las Tecnologías de Información: El Caso Ecuatoriano. *Informacion Tecnologica*, 28(1), 171–178. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100017>

Asamoah, E. S. (2014). Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SMEs in Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 117–131. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0154>

Ayup-Gonzalez, J., Calderon-Monge, E., & Carrilero-Castillo, A. (2019). The effects of management and environmental factors on franchise continuity. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 982–997. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1592008>

Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(2), 226–237.

Buitrago Rendon, D. M. (2017). Análisis Del Entorno Competitivo Local De Una Empresa Pyme del Sector de La Construcción, En La Ciudad De Manizales. Retrieved from https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5470/TA_BuitragoRendonDianaMarcela_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Huerta-Zavala, P. (2017). Economic sustainability in franchising: A model to predict franchisor success or failure. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9081419>

Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. *Gestión estratégica de la identidad corporativa. Comunicación*, 0(27), 15–22.

Clavijo Velásquez, O. F. (2016). Diseño Del Plan Estratégico Para La Empresa Granja Avícola Las Tunas (Fundación Universidad De América). Retrieved from <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/659/1/5092266-2016-2-GE.pdf>

Cobb-Walgreen, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25–40. <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673481>

Correa Ruge, C., & Rodríguez Ortiz, D. (2016). Propuesta para el desarrollo de una nueva línea de producto para la empresa Banafruits S.A.S (Universidad del Rosario). Retrieved from <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13426/1018461606-2017.pdf?sequence=4>

- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª edición). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.
- De Chernatony, L., McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Del Rio, O. (2011). El proceso de investigación : etapas y planificación de la investigación. *La Investigación En Comunicación. Métodos y Técnicas En La Era Digital*, (January 2011), 67–93. <https://doi.org/10.13140/2.1.2570.0166>
- Dess, G., & Lumpkin, T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas* (McGraw-Hil). Madrid.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Dobbs, M. E., Boggs, D. J., Grünhagen, M., Palacios, L. L., & Flight, R. L. (2014). Time will tell: interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 607–621. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0245-0>
- Gaytán Ramírez, M. D. C., & Flores Villanueva, C. A. (2018). Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial: un análisis sectorial en las franquicia. *AD-Minister*, (33), 21–38. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.2>
- Gonzales, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *Revista Telos*, 21(1).
- Gutierrez Agudelo, S. A. (2016). *Direccionamiento estratégico en Instituciones de Salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard* (Universidad Nacional de Colombia). Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/57413/1/1032443857.2017.pdf>
- John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549–563. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.549>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Justis, R., & Judd, R. (2003). *Franchising*. Mason, OH: Thomson Custom Publishing.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>

Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. (Prentice-H; Englewood Cliffs, Ed.). NJ, US.

Mendez Alvarez, C. E. (2013). *Metodología : diseño y desarrollo del proceso de investigación*. SERBIU-LA (sistema Librum 2.0).

Moscoso, L. (2012). *Diagnóstico y Análisis para la propuesta de Formulación Estartégica de una Floristeria en Bogotá*. Bogota.

Odoom, R. (2016). Brand-building efforts in high and low performing small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1165–1190. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2016-0067>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>

Pérez Rodríguez, R. (2017). *Modelo estratégico prospectivo para el proceso de construcción de marca (Branding)* (Universidad Nacional de Colombia). Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/63788/>

Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., ... Lluberés, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de la promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 441–476. <https://doi.org/10.22206/cys.2014.v39i3.pp441-476>

Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672–685. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0663>