

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DE COMIDAS SALUDABLES PREPARADAS EN BARRANQUILLA COLOMBIA

**MARIA MERCEDES BRAVO FRANCO
ARLENE REINA LANDIEZ**

Trabajo de Investigación para optar el título de Magister en Administración de empresas e
Innovación

RESUMEN

Este documento contiene el informe final de la investigación sobre el análisis estructural del sector restaurantes de comidas saludables, en la ciudad de Barranquilla-Colombia, con base en los planteamientos realizados por Porter (1979, 1980). El estudio abarcó tres objetivos específicos: 1) Características generales del sector de restaurantes a nivel nacional y de la ciudad de Barranquilla; 2) Factores estructurales del sector de comidas saludables preparadas en restaurantes en la ciudad de Barranquilla (incluye características y estructura de mercado); y 3) Análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter, en los restaurantes de comida saludable de Barranquilla.

La investigación desarrolló una metodología cualitativa-descriptiva para realizar el análisis estructural de las fuerzas competitivas como fenómeno, escenarios y contextos que determinan la actividad económica del sector de comidas saludables preparadas en restaurantes en la Ciudad de Barranquilla. Para el objetivo 1 de las características generales del sector de restaurantes a nivel nacional y de la Ciudad de Barranquilla, se desarrolló un enfoque inductivo, partiendo de los datos del sector de restaurantes para comprender su dinámica empresarial en el ámbito nacional y de Barranquilla; lo cual permitió analizar

rasgos generales que son claves para hacer un comparativo de las características a nivel nacional y de Barranquilla, según datos suministrados por la información de la base de datos Benchmark (2018)

Para el objetivo 2 sobre los factores estructurales del sector de comidas saludables preparadas en restaurantes de la Ciudad de Barranquilla (incluye características y estructura de mercado), se desarrolló un enfoque holístico, partiendo del análisis de personas, escenarios, grupos y fenómenos para entender el sector de restaurantes de comidas saludables como un todo y comprender su dinámica empresarial en la ciudad de Barranquilla; esto facilitó analizar, las estrategias y políticas de empresa, que aplican los restaurantes; permitiendo estructurar el mercado de restaurantes de comidas saludables de Barranquilla. Para el objetivo 3 de analizar las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (1979, 1980), se desarrolló un análisis descriptivo y comprensivo, que parte de considerar fenómenos, escenarios, contextos y personas que configuran la estructura de las cinco fuerzas competitivas, para comprender su dinámica competitiva empresarial del sector en Barranquilla. Se analizaron las fuerzas competitivas como fenómeno holístico del sector de restaurantes de comidas saludables en Barranquilla. Los resultados indican, para cada objetivo, lo siguiente:

El sector de restaurantes a nivel nacional y de la ciudad de Barranquilla se caracteriza por una tendencia al alza con un crecimiento promedio en el quinquenio del 11,86% a nivel nacional y del 11% en Barranquilla; un desempeño que ha permitido el logro de utilidad neta sobre ventas del 3% a nivel nacional y de 2,78% a nivel local; y la utilidad sobre el patrimonio de 7,18% y 17,39% respectivamente, guarismos que unidos a una utilidad operacional positiva del sector muestran una viabilidad futura del sector.

El sector de comidas saludables preparadas en restaurantes en la ciudad de Barranquilla se caracteriza por la diversidad de restaurantes, productos y servicios que llevan a su diferenciación en la oferta; y la concentración como estrategia para segmentar los clientes, en este caso los clientes de estratos 4, 5 y 6 que tienen una cultura de la salud, en que la oferta la realizan grandes empresas (50%), medianas (25%) y pequeñas (25%) caracterizadas por la aplicación de la innovación mediante la comunicación constante con el cliente.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter en el sector restaurantes de comidas saludables en Barranquilla, se propone una estructura de fuerzas competitivas para el sector. De acuerdo al análisis realizado se puede afirmar que el sector de restaurantes de comida saludable en Barranquilla se aplica estrategias de diferenciación y de enfoque (Porter, 1980, 2008) diferenciando productos o servicios y concentrando en determinado tipo de clientes.

Antecedentes:

En 1920 la sentencia de la corte de los Estados Unidos a favor de la U.S. Steel sobre prácticas monopólicas, dejó claro que la ley no consideraba el simple tamaño de una empresa como un delito. Esta sentencia tuvo consecuencias tanto en la industria siderúrgica como en los estrados judiciales, pero fue en la academia donde más impacto tuvo. Edward Mason (1939), profesor de Harvard y uno de los precursores de la Economía Industrial consideraba que la sentencia establecía vínculos entre la estructura del mercado y la conducta de las empresas en el mercado, que determinaría el desempeño del mercado en eficiencia económica o bienestar social. Este enfoque se conoce como el de Estructura-Conducta-Desempeño (ECD).

“El principio básico en que descansaba este paradigma era que la competencia perfecta y el monopolio se veían como extremos opuestos de un continuo de estructuras en que se ubican todos los mercados. En este sentido, una medida natural es la medida de concentración o porcentaje de producción aportado por las empresas más grandes de una industria” (Pepall, Richrds & Norman, 2006, p.9)

Durante el período de los años 1940 y 1950, se realizaron varios estudios sobre el comportamiento del mercado. “En gran parte, la mayoría de las investigaciones estableció un vínculo positivo entre una medida de concentración industrial y las utilidades de la industria, y un vínculo similar positivo entre la publicidad y la rentabilidad.” (Pepall, et al, 2006, p.10). El primero en comprender que una industria no puede caracterizarse únicamente por nivel de concentración, sino que también es necesario entender la posibilidad del ingreso de nuevas empresas al sector, fue Joe S. Bain, profesor de la Universidad de Berkeley en California, quien mostraba que los sectores manufactureros en que los competidores más importantes

cubrían más del 70% de las ventas, eran casi dos veces más rentables que sectores donde la concentración de los competidores importantes mostraban ventas menores al 70 por ciento. Explicaba cómo en ciertos sectores, las empresas pueden aumentar persistentemente sus precios por encima de un nivel competitivo sin atraer nuevas empresas al sector. En este contexto, Bain (1956, 1959) identificó tres tipos de barreras básicas para poder entrar al mercado: 1) una ventaja absoluta de costes para una empresa establecida; 2) un grado importante de diferenciación de producto, y 3) economía de escala. Las investigaciones de Bain estudiaban las razones estructurales del porqué algunos sectores eran más rentables que otros.

Porter (1974) en su “Nota sobre el análisis estructural de las industrias” representaba un primer intento de modificar la Organización Industrial propuesta por Bain (1959), para centrarla en objetivos de maximización de beneficios, más que en el objetivo del sector público de minimizar los beneficios” (Ghemawat, 2006, p.30). A su vez, publicó *Competitive Strategy* (1980) donde propuso su modelo de “cinco fuerzas que define la competencia” no únicamente como la rivalidad directa existente entre las empresas de una determinada industria o sector, sino que va más allá, incluyendo cuatro fuerzas competitivas más, como son: los proveedores, los clientes, los posibles entrantes y los productos sustitutos. “La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector” (Porter, 2008, p.59), determinando el potencial de utilidades de la industria, medido por rendimiento a largo plazo de la inversión.

Objetivos

Objetivo general

Realizar el análisis estructural de las fuerzas competitivas que determinan la actividad económica del sector de comidas saludables preparadas en restaurantes en la Ciudad de

Barranquilla **Objetivos**

específicos

- a) Examinar las características generales del sector de restaurantes a nivel nacional y de la ciudad de Barranquilla en particular.
- b) Describir los factores estructurales del mercado de las comidas saludables preparadas en restaurantes en la ciudad de Barranquilla.
- c) Establecer la intensidad de las fuerzas competitivas del sector de comidas saludables preparadas en la Ciudad de Barranquilla.

Materiales y Métodos:

El tipo de investigación es cualitativo. Es una investigación basada en el método inductivo
Fuentes primarias y secundarias

Dentro de las técnicas de investigación y recolección de la información se acudió a la fuente primaria como son propietarios y administradores de restaurantes

Se utilizaron fuentes secundarias como la información que se solicitó a la Cámara de Comercio de Barranquilla sobre las empresas registradas que correspondan al sector de restaurantes que preparan comidas saludables.

Igualmente se consultó la base de datos Benchmark de Negocios.

La información secundaria se complementó con la consulta de artículos publicados en revistas nacionales e internacionales y con noticias de prensa sobre las temáticas propias de investigación.

Herramientas y estrategias metodológicas

- a) Entrevistas en profundidad realizadas a los propietarios o administradores de las empresas seleccionadas en la muestra, sobre las cinco fuerzas de Porter.
- b) Análisis de documentos con información que suministró la base de datos adquirida a la Cámara de Comercio de Barranquilla.
- c) Análisis de documentos como la base de datos Benchmark de Negocios, sobre la información que ésta suministra sobre las empresas del sector de restaurantes.

d) Finalmente, se hace un análisis cualitativo acudiendo a las herramientas que se destacan en la investigación documental, principalmente el análisis de documentos publicados en diarios y revistas e información disponible en las páginas web de las empresas e información suministrada.

Población y muestra

La población de estudio corresponde al sector de restaurantes de comidas saludables preparadas en la ciudad de Barranquilla registrados en la Cámara de Comercio, según la base de datos que se adquirió y la constatación empírica, arrojó un total de veinte (20) empresas, varias de ellas con más de un establecimiento en operación.

Se seleccionó una muestra representativa de ocho empresas del sector, la cual se considera representativa teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. La muestra representa el 40% del total de la población
2. Teniendo en cuenta que se aplicaron entrevistas estructuradas, se pudo observar saturación en la información suministrada, en la octava entrevista
3. Por razones de tiempo, costos y facilidad de acceder a los administradores y gerentes y propietarios, de los Restaurantes, en común acuerdo con nuestro tutor, se acordó no realizar más entrevistas

Resultados

1. Características del Mercado a Nivel Nacional y Local (Capítulo 4)
2. Descripción de los factores estructurales del sector de Restaurantes de comida saludable en Barranquilla (Capítulo 5)
3. Análisis de las fuerzas competitivas del sector restaurantes de comida saludable en Barranquilla (Modelo de Porter) (Capítulo 6)
4. Conclusiones

Conclusiones:

1. El sector de los restaurantes en Colombia y en Barranquilla presentan una tendencia al alza, mostrando resultados positivos en todos los indicadores financieros y de desempeño, y crecimiento en el número de empresas
2. Sector con tendencia a la diversificación y diferenciación de productos, con alto nivel de innovación, como principal característica de la rivalidad entre competidores
3. La segmentación del mercado apunta a los estratos 4,5 y 6
4. No existe concentración del mercado en unos pocos oferentes, la oferta es atomizada
5. Las barreras de entrada se expresan en el monto a la inversión, las regulaciones del gobierno y la innovación y diversificación del sector
6. La amenaza de productos sustitutos se da al interior del mismo sector
7. Hay variedad en disponibilidad y oferta de insumos a nivel local, regional y nacional
8. Consideramos que con este proyecto, contribuimos al fortalecimiento de la línea de investigación en Innovación Empresarial de la Maestría en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar

Palabras claves

Comida saludable, Ciclo de vida de un producto, Competidor, Consumidor, cliente o comprador, Diferenciación en producto, Elasticidad precio de la demanda. Elasticidad cruzada de precios, Estrategias genéricas de competitividad, Estructura de mercado, Fitness, Industria, Innovación, Mercado, Ofertante, Poder de negociación, Producto, Productos sustitutos, Productos complementarios, Proveedor, Rentabilidad, Restaurante, Sector, Viabilidad de la empresa o sector.

STRUCTURAL ANALYSIS OF THE HEALTHY FOOD SECTOR MADE IN BARRANQUILLA-COLOMBIA

ABSTRACT

This document presents the final report of the research on the structural analysis of the healthy food sector, in the city of Barranquilla-Colombia, based on the approaches made by Porter (1979, 1980). The study covered three specific objectives: 1) General characteristics of the restaurant sector at the national level and the city of Barranquilla; 2) Factors of market structure of the healthy meals made in restaurants in the city of Barranquilla (includes characteristics and market structure); and 3) Analysis of the five competitive forces raised by Porter, in Barranquilla's healthy food restaurants.

The research developed a qualitative-descriptive methodology to perform the structural analysis of competitive forces as a phenomenon. As for the first objective of the general characteristics of the restaurant sector at the national level and local, an inductive approach was developed, based on data from the restaurant sector to understand its dynamics at the national and Barranquilla's level; which allowed to analyze general features that are key to make a comparison between the two, according to data provided by the Benchmark database (2018)

For the second objective a holistic approach was developed, based on the analysis of people, scenarios, groups and phenomena. To understand the sector of healthy food restaurants as a whole and understand their business dynamics in the city; this made it easier to analyze the strategies and company policies of the restaurants; allowing to structure the market of the restaurants.

For the third objective, a descriptive and comprehensive feature was developed, based on the previous descriptions to make up the structure of the five competitive forces and understand

its competitive business dynamics of the sector in Barranquilla. The competitive forces were analyzed as a holistic phenomenon of the health food restaurant sector in Barranquilla.

The results indicate, for each objective, the following:

The restaurant sector nationwide and local is characterized by an upward trend with an average growth in the five-year period of 11.86% nationwide and 11% in Barranquilla; a performance that has allowed the achievement of net profit on sales of 3% at the national level and 2.78% at the local level; and the income on equity of 7.18% and 17.39% respectively, figures that shows a positive operating profit on the sector and its viability.

The sector of healthy meals prepared in restaurants in Barranquilla is characterized by the diversity of restaurants, products and services that lead to its differentiation; and the concentration as a strategy to segment customers. In this case, customers from socioeconomic status from 4-6 that have a culture of healthy eating, the offer is made by large companies (50%), medium (25%) and small (25%) characterized by the application of innovation through constant communication with the client.

The analysis of the five competitive forces proposed by Porter in the health food restaurants sector in Barranquilla, suggests a structure of competitive forces for the sector. According to the analysis made it can be affirmed that the restaurant sector for healthy food in Barranquilla, diversity and focus strategies are applied (Porter, 1980, 2008) differentiating products or services and concentrating on certain types of customers.

Background:

In 1920 the sentence of the court of the United States in favor of the U.S. Steel on monopolistic practices, made it clear that the law did not consider the simple size of a company as a crime. This sentence had consequences both in the steel industry and in the judicial courts, but it was in the academy where it had the most impact. Edward Mason (1939), Harvard professor and one of the pioneers of Industrial Economics considered that

the ruling established links between the market structure and the conduct of companies in the market. This would determine market performance in economic efficiency or social welfare. This approach is known as the Structure-Behavior-Performance.

“The basic principle on which this paradigm rested was that perfect competition and monopoly were seen as opposite ends of a continuum of structures in which all markets are located. In this sense, a natural measure is the measure of concentration or percentage of production contributed by the largest companies in an industry”(Pepall, Richrds & Norman, 2006, p.9)

During the period of the 1940s and 1950s, several studies were conducted on market behavior. “In large part, most research established a positive link between a measure of industrial concentration and industrial profits, and a similar positive link between advertising and profitability.” (Pepall, et al, 2006, p. 10).

The first to understand that an industry cannot be characterized solely by level of concentration, but it is also necessary to understand the possibility of entering new companies into the sector, was Joe S. Bain, a professor at the University of Berkeley in California, who showed that the manufacturing sectors in which the most important competitors covered more than 70% of sales were almost twice as profitable as sectors where the concentration of important competitors showed sales below 70 percent. He explained how in certain sectors, companies can persistently increase their prices above a competitive level without attracting new companies to the sector. In this context, Bain (1956, 1959) identified three types of basic barriers to enter the market: 1) an absolute cost advantage for an established company; 2) an important degree of product differentiation, and 3) economy of scale. Bain's research studied the structural reasons why some sectors were more profitable than others.

Porter (1974) in his “Note on the structural analysis of industries” represented a first attempt to modify the Industrial Organization proposed by Bain (1959), to focus on profit maximization objectives, rather than on the objective of the public sector of minimize benefits”(Ghemawat, 2006, p.30). In turn, he published Competitive Strategy (1980) where he proposed his “five forces that defines competition” model not only as the direct rivalry

between companies in a particular industry or sector, but also goes beyond, including four competitive forces more, as they are: suppliers, customers, potential starters and substitute products. “Extended rivalry, which is generated as a result of the five forces, defines the structure of a sector and shapes the nature of competitive interaction within a sector” (Porter, 2008, p.59), determining the potential of industry profits, measured by long-term return on investment.

Objective General:

Perform the structural analysis of the competitive forces that determine the economic activity of the healthy food sector prepared in restaurants in Barranquilla, Colombia **Specific:**

- a) Examine the general characteristics of the restaurant sector nationwide and in the city of Barranquilla.
- b) Describe the factors of the sector and define the market structure of healthy meals prepared in restaurants in the city of Barranquilla.
- c) Establish the intensity of the competitive forces of the healthy food sector in the city of Barranquilla.

Materials and Methods:

The type of research is qualitative. It is an investigation based on the inductive method. It was used primary and secondary sources.

Within the investigation and information collection techniques, the primary source was visiting owners and restaurant managers. As for secondary sources, information was requested from the Chamber of Commerce of Barranquilla about the registered companies that correspond to the restaurant sector that prepare healthy meals and the Benchmark Business database was also consulted. The secondary information was complemented by consulting published articles in national and international journals and news from the press about the research topics.

Methodological tools and strategies

- a) In-depth interviews with the owners or administrators of the companies about Porter's five forces.
- b) Analysis of database acquired from the Chamber of Commerce of Barranquilla.
- c) Analysis of Benchmark Business database, on the information it provides on companies in the healthy food sector
- d) Finally, a qualitative analysis is made using the tools that stand out in documentary research, mainly the analysis of documents published in newspapers and magazines and information available on the websites of the companies.

Population and sample

The study population corresponds to the sector of healthy food restaurants prepared in the city of Barranquilla registered in the Chamber of Commerce, according to the database there are twenty (20) companies, several of them with more than one establishment in operation. A representative sample of eight companies in the sector was selected, which is considered representative taking into account the following criteria:

1. The sample represents 40% of the total population
2. Taking into account that structured interviews were applied, saturation was observed in the information provided
3. For reasons of time, costs and ease of access to administrators, managers and owners of the restaurants, in agreement with our tutor, it was agreed not to conduct further interviews.

Results

1. Characteristics of the market at national and local level (Chapter 4)
2. Describe the factors of the sector and market structure of the Healthy Food Restaurants in Barranquilla (Chapter 5)
3. Analysis of the competitive forces of the health food restaurant sector in Barranquilla (Porter's Model) (Chapter 6)

Conclusions

1. The restaurant sector in Colombia and Barranquilla have had an upward trend, showing positive results in all financial, performance indicators and in the growth in the number of companies.
2. A sector with a diversification and differentiation of products tendency, with a high level of innovation as the main characteristic of rivalry between competitors
3. The market segmentation goes toward socioeconomic status of 4,5 and 6
4. Barriers to entry are expressed in the amount of investment, government regulations and innovation and diversification of the sector
5. The threat of substitute products occurs within the same sector
6. There is variety in availability and supply of inputs at local, regional and national levels
7. We believe that with this project, we contribute to the strengthening of the research line in Business Innovation of the Master in Administration and Innovation of the Simón Bolívar University

KeyWords

healthy food, product life cycle, competitor, consumer, customer or buyer, price elasticity of demand, cross price elasticity, generic competitiveness strategies, market structure, fitness, industry, innovation, market

REFERENCIAS

- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing*, Harvard University Press. Review extracts.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization: A Treatise*, John Wiley.
- Better for diners, good for your business. (2013). *Food Management*, 48(2), 15. Retrieved from <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2067/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85469979&lang=es&site=bsi-live>
- Cathy, A. (2005). *Hospitality Strategic Management: concepts and cases*. Wiley.
- Cruz, P. L. (2010). Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca. *Revista cuadernos de administración* (43). Cali, Colombia. Ediciones Universidad del Valle, 99-112.
- Dane (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*. CIU, Revision 4 adaptada para Colombia.
- Decreto 3075 de 1997. Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. Diciembre 23 de 1997.

- Diario El Espectador (2015). Colombia es un gran mercado para lo saludable. 5 de abril de 2015. Recuperado en <https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-un-gran-mercadosaludable-articulo-552638>
- Diario El Heraldo (2017). 181 restaurantes cerraron en 20 meses, según Cámara de comercio. 30 de septiembre de 2017. en <https://www.elheraldo.co/barranquilla/181-restaurantes-cerraron-en20-meses-segun-camcomercio-407545>
- Diario El Tiempo (2016). Crece 'apetito' por los alimentos saludables. 11 de septiembre de 2016. Recuperado el 22 de agosto de 2018 en <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables35579>
- Diario La República (2015). La gastronomía fitness, un negocio por conquistar. 9 de agosto de 2015. En <https://www.larepublica.co/consumo/la-gastronomia-fitness-un-negocio-por-conquistar2286956>
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
doi:<http://ezproxy.uninorte.edu.co:4345/10.1108/CR-06-2013-0059>
- FAO. (2002). Alimentos inocuos y nutritivos para los consumidores. Roma: FAO- Cumbre mundial sobre la alimentación. Obtenido de <http://www.fao.org/worldfoodsummit/sideevents/papers/y6656s.htm>
- Fernández, M. Á. (2005). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. México: Paraninfo Editorial.
- Ghemawat, P. (2006). *Estrategia y el panorama empresarial* (2° Ed.). Madrid, España: Prentice Hill.
- Henderson, J. M., & Quandt, R. E. (1981). *Teoría microeconómica: Una aproximación matemática*. Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias. Congreso de Colombia. Enero 24 de 1979.
- Lind, D., Marchal, W.G. & Wathen (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (13° edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
- López, P. L. (2004). Población, Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Obtenido de Recuperado en 06 de septiembre de 2017, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181502762004000100012&lng=es&tlng=es.
- Merrián, 1988 en Zapata, A. (2007). *Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol*. Cali-Colombia: Facultad de ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Nicholson, W. (2005). *Teoría microeconómica: principios básicos y ampliaciones*. Editorial Paraninfo.
- OCDE-FAO. (2005). *Perspectivas agrícolas: 2005-2014*. Roma: OCDE- FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/008/y9492s/y9492s00.htm#Contents>
- Ortega, A., Delgado, M. y Rivero, J. en Cruz, P. (2016). Análisis estructural del sector salud. *Memorias Encuentro internacional de administradores 2016.*, 5-15.
- Oster, S. (2000) en Cruz, P. (2016). Análisis estructural de la salud en Colombia. *Memorias del Encuentro Internacional de Administradores 2016*.
- Pepall, L., Richards, D.J. & Norman, G. (2006). *Organización Industrial. Teoría y práctica contemporánea* (3° edición). México D.F.: Editorial Thompson.
- Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L., & Rabasco, E. (2013). *Microeconomía*. Pearson.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. In *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. América Latina, 2-15.

- Porter, M. (1980, 2006). *Estrategia Competitiva* (36° reimpresión). Ciudad de México, México.: Compañía editorial continental.
- Renko, N., Sustic, I., & Butigan, R. (2011). Designing Marketing Strategy Using the Five Competitive Forces Model by Michael E. Porter -- Case of Small Bakery in Croatia. *International Journal of Management Cases*, 13(3), 376–385. Retrieved from <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2067/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65535173&lang=es&site=ehost-live>
- Rivera, H.A. et al (2011). *Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia*. Bogota, Universidad del Rosario.
- Sectores. (Mayo, 29, 2009) en la *Revista Dinero*. 5000 empresas ¿a prueba de crisis? No. 326.
- Thompson, A. & Strikland, A. (2004). *Administration strategic* (13° Ed.). Ciudad de México, México.: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Uçmak F & Arslan, C. (2012). The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter. 8th International Strategic Management Conference (págs. 1037-1046).
- Varian Hal, R. (1999). *Microeconomía Intermedia, un enfoque actual*. Antoni Bosch.
- Zapata, A., Rodríguez, A., Puerto, D. P., Aguilera, A. & Cruz, P. L. (2013). “Análisis Estructural del Sector de Actividad Económica”, en *Direccionamiento Estratégico*. Libro en proceso de evaluación para publicación.
- Z.-Y. Zhao et al. (2016). Competitiveness assessment of the biomass power generation industry in China: A five fores model study. *Renewable energy*, 144-153.