

Diseño de plan estratégico de expansión e internacionalización, a través de la identificación de las oportunidades de mercado para el gremio de restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander

Juan Camilo Lizarazo Oliveros

000229743

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía y Administración

Facultad De Administración de Negocios Internacionales

Bucaramanga

2019

Diseño de plan estratégico de expansión e internacionalización, a través de la
identificación de las oportunidades de mercado para el gremio de restaurantes afiliados a Fenalco

Sur de Santander

Juan Camilo Lizarazo Oliveros

000229743

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Administrador
de Negocios Internacionales

Director de prácticas:

Diana Milena López García

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía y Administración

Facultad De Administración de Negocios Internacionales

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	9
1. Valor Agregado a la empresa Fenalco Sur de Santander.....	10
2. Objetivos.....	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. Metodología.....	12
3.1 Diagnóstico.....	12
3.2 Análisis de mercado	12
3.3 Estrategia potencial	13
4. Justificación del proyecto	14
5. Marco Teórico.....	16
5.1 Estrategia de Expansión	18
5.2 Análisis interno de una organización	19
5.3 Análisis externo de una organización.....	19
5.4 Matriz Producto – Mercado.....	20
6. Planteamiento del problema.....	21
7. Aplicación de las fases.....	23
7.1 Fase Diagnóstico	23
7.1.1 Matriz EFI.....	23
7.1.2 Matriz EFE.	25
7.1.3 DOFA.	27
7.2 Fase Análisis de Mercado	28
7.2.1 Rueda de negocios.....	28
7.2.2 Misiones Comerciales.....	30
7.2.3 Ferias comerciales.	31
7.3 Fase selección de las expansiones de mercado	33
7.3.1 Matriz Producto / Mercado.....	33

7.4 Fase investigación de mercado.....	35
7.5 Fase selección de país destino.....	35
7.5.1 Variables matriz selección de país.....	36
7.5.2 Matriz selección país.	37
7.6 Factores adicionales que se eligieron.....	38
7.6.1 Tipos de ferias de acuerdo a cada país.	38
7.6.1.1 Feria en estados unidos	38
7.6.1.2 Feria en Francia.....	39
7.6.1.3 Feria en Alemania	40
7.7 Selección del país destino	41
7.8 Conclusión de las fases	41
8. Documentos requeridos para el ingreso del país seleccionado.....	42
8.1 Requisitos de seguridad alimentaria – inocuidad del producto.....	42
8.2 Buenas prácticas de manufactura	42
8.3 Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control – HACCP.....	43
8.4 Condiciones de acceso en Estados Unidos.....	43
9. Proceso para la feria.....	44
9.1 Trámite de exportación de muestras comerciales	44
9.2 Tabla de costos Feria Expo Comida Latina	45
10. Conclusiones.....	47
11. Recomendaciones	48
12. Bibliografía	49

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Factores y variables que hacen parte de la empresa y su entorno.....	19
Tabla 2. Matriz factores interno.....	24
Tabla 3. Matriz factores externos.....	25
Tabla 4. DOFA.....	27
Tabla 5. DOFA cruzada	28
Tabla 6. Ventajas	32
Tabla 7. Clases de ferias	33
Tabla 8. Matriz Producto / Mercado	34
Tabla 9. Investigación de mercado de Estados Unidos.....	35
Tabla 10. Matriz selección país	37
Tabla 11. Costos Feria Expo Comida Latina	45

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Ventajas Competitivas de Michael Porter	17

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño de plan estratégico de expansión e internacionalización, a través de la identificación de las oportunidades de mercado para el gremio de restaurantes afiliados a FENALCO Sur de Santander

AUTOR(ES): Juan Camilo Lizarazo Oliveros

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): Diana Milena López García

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad realizar un diseño de expansión de mercados en el sector de alimentos afiliados a Fenalco Sur de Santander. Para ello se realizó un diagnóstico con los factores internos y externos de los restaurantes; viendo las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, por consiguiente se estructuró una investigación para seleccionar el tipo de expansión de mercado para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander como la misión comercial, rueda de negocios y feria internacional teniendo en cuenta la matriz Producto / Mercado. Finalmente se realizó una matriz de selección de país para seleccionar el país más óptimo para una expansión de mercados con el fin de tener una estrategia potencial que sirva para adaptarse a todas las empresas del gremio de alimentos afiliadas a Fenalco Sur de Santander.

PALABRAS CLAVE:

Estrategia, expansión de mercados, gremio, afiliadas, feria internacional, óptimo

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design of a strategic plan for expansion and internationalization, through the identification of market opportunities for the restaurant association affiliated with Fenalco Sur de Santander

AUTHOR(S): Juan Camilo Lizarazo Oliveros

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: Diana Milena López García

ABSTRACT

The purpose of this work was to design a market expansion in the food sector affiliated with Fenalco Sur de Santander. For this, a diagnosis was made with the internal and external factors of the restaurants; seeing the weaknesses, opportunities, strengths and threats, therefore an investigation was structured to select the type of market expansion for restaurants affiliated to Fenalco Sur de Santander as the commercial mission, business round and international fair taking into account the Product matrix / Market. Finally, a country selection matrix was made to select the most optimal country for an expansion of markets in order to have a potential strategy to adapt to all the companies of the food union affiliated with Fenalco Sur de Santander

KEYWORDS:

Strategy, market expansion, guild, affiliates, international fair, optimal

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Las prácticas empresariales les permiten a los estudiantes aplicar todos los conceptos adquiridos en la Universidad en un espacio de articulación entre el mundo laboral y toda la formación recibida en el programa de Administración de Negocios Internacionales. Además, se obtiene experiencia y habilidades dentro de un entorno de trabajo cotidiano.

En este proyecto se tiene como finalidad la aplicación y desarrollo de la estrategia de expansión de mercados a las empresas del gremio de alimentos afiliadas a Fenalco Sur de Santander, empleando conocimientos logísticos y de mercadeo de la administración de negocios internacionales donde se pueda establecer seguimiento y brindar apoyo en el crecimiento empresarial, cumpliendo con la visión como entidad líder y vocero de los comerciantes en Santander.

Durante el desarrollo se plantea seleccionar el gremio de restaurantes del sector de Alimentos que estén afiliados a Fenalco Sur de Santander en los municipios de San Gil y El Socorro, por ende, es importante hacer un análisis interno y externo que permita evaluar las ventajas y desventajas que tienen las empresas que pertenecen a dicho gremio.

Finalmente, se plantea un instructivo con especificaciones logísticas sobre cómo preparar las empresas para empezar a tener un enfoque internacional.

1. Valor Agregado a la empresa Fenalco Sur de Santander

Durante el desarrollo de las prácticas empresariales, se identificaron varios campos de acción Según la Directora Ejecutiva Delis Paola Corzo Gonzales la empresa Fenalco Sur de Santander, es todo el sector del comercio de las provincias Guanentina, Comunera y Veleña de Santander y entre las funciones para un estudiante de Administración de Negocios Internacionales se puede encontrar una coordinación sectorial para la Federación Nacional de Comerciantes, acompañamiento y apoyo de las relaciones con los empresarios nacionales e internacionales, apoyar realizaciones logísticas de ferias comerciales y Diseñar y planificar estratégicamente en las mesas sectoriales a los afiliados de Fenalco Sur de Santander.

En función de favorecer al sector comercial del país, se presenta como valor agregado para la Empresa Fenalco Sur de Santander con el apoyo de la Universidad Pontificia Bolivariana, un plan estratégico de expansión e internacionalización del gremio de restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander.

Con el propósito de romper el miedo y/o paradigma que tienen las organizaciones para negociar en un entorno internacional, invitando al empresario a arriesgarse y tener una mentalidad abierta a un futuro proceso de exportación o alianzas estratégicas de mercados externos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de expansión e internacionalización, mediante la identificación de oportunidades de mercado para el gremio de restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander.

2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los restaurantes afiliados a FENALCO Sur de Santander con ayuda de herramientas como la matriz EFI, EFE y DOFA.
- Realizar un análisis de mercado que permita identificar las ventajas competitivas y estrategias que se adapten a las necesidades del gremio con ayuda de la matriz Mercado / Producto.
- Plantear una estrategia que potencialice la internacionalización del gremio de restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander con ayuda de la matriz selección de país.

3. Metodología

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo (no experimental) ya que se pudo detallar el fenómeno a estudiar, logrando así la recolección de datos para definir las variables y dar una conclusión a la pregunta problema planteado.

Para facilitar la comprensión del proceso del proyecto, se dividió en 3 fases:

3.1 Diagnóstico

Para el transcurso eficiente del proyecto se establecieron variables a investigar, ellas facilitaron la comprensión del pensamiento que tenían los empresarios acerca del proceso de expansión de las empresas y tener una idea más acertada acerca de que estrategias eran más aptas para el tipo de gremio.

Para hacer el diagnóstico de los restaurantes se diseñó una encuesta que permita observar detalladamente las variables en las dimensiones de una matriz de análisis interno, matriz de análisis externo y finalmente, la matriz DOFA.

3.2 Análisis de mercado

Al llevar a cabo un plan de estrategias, se establecen diferentes opciones que faciliten la adaptación de cada uno de los restaurantes. Se plantearán estrategias donde sea primordial conocerse y relacionarse entre ellos mismos, considerar alianzas y exponer los productos que les generen ventajas competitivas ante las otras empresas del mercado. De este modo, se puede tener

en un futuro conexiones de proveedores y consumidores para cada una de las empresas consideradas en el estudio.

En este análisis de mercado se hace un seguimiento detallado de las posibles ganancias que pueden traer la estrategia de expansión internacional, donde solamente se podrá elegir la que mejor se adapte a cada una de las variables más importantes a considerar durante el proceso.

3.3 Estrategia potencial

Una vez establecidas las posibles estrategias, se hace una evaluación a través de matriz de Ansoff o Matriz Producto/Mercado. De este modo se califica aplicando puntajes dependiendo la importancia de cada una de las variables a estudiar. **(Espinosa, 2015)**

4. Justificación del proyecto

Si tenemos en cuenta la globalización actual en todos los sectores de la actividad empresarial, las competencias no solo se ciñen al plano local, sino que se amplía a nivel nacional e internacional. Debido a esto, las tendencias de hoy es la búsqueda de elementos y actividades que las lleven a ser más productivas y mejorar calidad para enfrentar la competencia.

La constante búsqueda en el mejoramiento de la productividad evita que las empresas se atasquen en procesos y métodos obsoletos, ya que esto las llevaría a quedarse atrás respecto a la competencia, y, por tanto, deben ser competitivas para alcanzar las metas propuestas y permanecer predominantes en el mercado. Cumpliéndose lo anterior las lleva necesariamente a un crecimiento empresarial.

Si las empresas tienen la capacidad de innovar (crear o mejorar productos o servicios), acompañada esa innovación con calidad, fortaleciendo el servicio y siendo eficientes en el momento de la entrega, y, si es posible, a precios más bajos, conlleva a la diferenciación de lo que ofrece y teniendo en cuenta el territorio en el cual está ubicada la empresa, puede convertirse en un valor agregado para el consumidor final. Es así como esas ventajas competitivas se convierten en fortalezas.

Con una figura denominada “Mesas Sectoriales”, Fenalco Sur de Santander y específicamente en San Gil y El Socorro y con la colaboración de entes gubernamentales, privados y educativos, monitorea a sus empresas afiliadas, con la idea de orientarlas en el mejoramiento del ámbito laboral (empleados) y por ende fortalecer la productividad y la competitividad nacional e internacional de los restaurantes de este sector del país.

Para el desarrollo de esta práctica se definió un plan de proyecto con un valor agregado de crear una visión en los restaurantes del gremio de alimentos, donde se intensifiquen las estrategias para hacer la expansión hacia un mercado internacional. Además, identificar con ayuda de los mismos empresarios esas debilidades o desventajas que aún no les permiten tener una ventaja competitiva que los posicione ante la competencia.

5. Marco Teórico

Este marco teórico busca dar a conocer los antecedentes que le permite dar autenticidad a la investigación realizada, amparando así, la creación de un plan estratégico de expansión e internacionalización para el gremio de restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander.

Cuando las empresas aplican el concepto de mejoramiento continuo (acciones ofensivas), indirectamente crean barreras para la competencia (acciones defensivas). Lo anterior, porque la innovación o mejoramiento las lleva un paso adelante y eso a su vez crea obstáculos ante los demás. Lo importante es no decaer en esos procesos para permanecer vigentes en el mercado y procurar que lo invertido sea rentable.

Una manera de proteger la inversión es crear instancias que no le permitan a la competencia igualarnos o superarnos. Para esto es necesarios obtener buenos dividendos e invertir parte de ellos en la investigación para desarrollar herramientas que permitan crecer, y si no es posible un crecimiento sostenible, ver la posibilidad de diversificar los servicios o productos o pensar en otras alternativas de negocios.

Michael Porter (1980), citado por (Sevilla) en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva. Estos tipos de ventaja competitiva podrían dividirse en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado (pág. 1):



Ilustración 1. Ventajas Competitivas de Michael Porter

Fuente. (Sevilla)

“El modelo de la ventaja comparativa fue desarrollado por el economista David Ricardo como respuesta y mejora de la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith. Según el punto de vista aportado por Ricardo en el siglo XIX, los países se especializan en la producción y exportación de aquellos bienes que pueden fabricar con costes relativamente más bajos”. (Sánchez Galán, pág. 1).

“La lógica de este modelo es que cuanto más abundante sea un factor, menor será su costo, por lo tanto, si la mano de obra en un país fuera abundante en comparación con el capital y la tierra, los costos de la mano de obra serían más bajos en relación con los costos de los otros factores. Esta diferencia relativa en los costos de los factores estimularía a los países para producir y exportar los productos que utilicen aquellos factores más abundantes y por lo tanto más baratos”. (Buendía Rice, 2013, pág. 59). “Pero, los recursos de un país no determinan totalmente que es lo que va a producir ya que las ventajas comparativas también reflejan la existencia de fuerzas que autoafirman las ventajas ya existentes (economías de escala, por ejemplo)”. (Villanueva, 2018, pág. 42)

Beneficios

Entre los beneficios que se pueden encontrar haciendo un análisis de las 5 fuerzas de Porter para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander,

- Observar las virtudes de competencias en las barreras de entrada
- La potencia de los que proveen los artículos o servicios
- Rivalidad
- Artículo suplente.

5.1 Estrategia de Expansión

Ofrecer a las empresas un sistema que le sirva para enfrentar las dificultades de los mercados de hoy, es el objetivo de las estrategias de mercado, por consiguiente, conforman la planeación estratégica en las negociaciones comerciales.

Se debe hacer hincapié en los procesos de comercialización porque son parte importante en la vigencia y desarrollo de toda empresa. Igualmente, los movimientos del mercado contribuyen directamente en la venta de lo que se ofrece.

En el momento de escoger las formas más adecuadas para hacer frente a la competencia, se debe hacer un estudio minucioso (interno y externo) de la empresa. Estas decisiones se apoyan en la planeación de la selección y elaboración de los pasos a seguir para alcanzar el mercado meta al cual se le ofrecerán los servicios o productos.

5.2 Análisis interno de una organización

Al interior de toda organización, no importa su actividad, se concentran sus fortalezas e igualmente sus debilidades, aunque sus recursos normalmente no son homogéneos, ellos son el soporte para las estrategias encaminadas a lograr sus metas de acuerdo a su visión.

5.3 Análisis externo de una organización

Prácticamente es imposible que una empresa evite las influencias o presiones externas en este mercado cambiante, es así como debe estar preparada para responder a esos retos en las formas más adecuadas posible. Estas presiones se acrecientan cada día, por lo tanto, la organización también internamente debe prepararse para mejor y ser competitiva.

El Análisis estratégico: Factores y variables que hacen parte de la empresa y su entorno:

Tabla 1. Factores y variables que hacen parte de la empresa y su entorno

FACTORES	VARIABLES
Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Mercado del trabajo• Índice de competitividad social• Sindicatos• Grupos sociales étnicos y religiosos• Valores, normas de vida y creencias. Defensa del consumidor
Económicos	<ul style="list-style-type: none">• Demanda de productos• Oferta de factores, disponibilidad de mano de obra, capital y materias primas• La competencia• Política económica
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Política y presupuesto de investigación y desarrollo (I+D)• Procesos y métodos productivos• Nuevas tecnologías• Conocimiento científicos y tecnológicos.• Infraestructura científica y tecnológica.
Legales	<ul style="list-style-type: none">• Situación política• Legislación económico-administrativa• Fiscalidad

5.4 Matriz Producto – Mercado

En el ámbito internacional se ha adoptado una regla básica para crecer y expandirse una empresa. Dicho principio se basa en 4 vías (Estrategia de penetración de mercados, Estrategia de desarrollo de nuevos mercados, Estrategia de desarrollo de nuevos productos y Estrategia de diversificación), las cuales puede usar una empresa en el momento de desarrollar su plan de mercadeo y crecimiento.

6. Planteamiento del problema

Colombia está catalogada como una región donde el sector alimentario tiene un crecimiento importante; y a consecuencia de esto, varios países se han interesado en participar activamente en la compra de productos nacionales e igualmente tienen en cuenta las ideas de negocios de varios restaurantes locales. Esto es uno de los comentarios de empresas como UberEats.

Igualmente, estos comentarios los apoyan revistas como Dinero y Gastronomía las cuales comprobaron que la inversión en el sector va creciendo considerablemente y actualmente es uno de los rubros que ayuda a soportar la economía colombiana

A pesar de estas noticias tan positivas, muchas empresas del país han dejado de funcionar por problemas políticos y legales, en los que influye grandemente la cancelación de aranceles, impuestos de importación y exportación, el pago de mano de obra para empresas extranjeras, las situaciones aduaneras, entre otros.

Santander como departamento reconocido por su especialidad de carnes de todo tipo, es uno de los pocos departamentos del país que puede darse el lujo de contener restaurantes que generan ingresos tan altos que no es necesario hacer inversiones de crecimiento o expansión a nivel nacional o internacional. Donde son compañías con gran potencial, inversión y desarrollo, pero encontramos que solamente se encuentran en la región.

Continuando esta idea, se les hizo un seguimiento a los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander, donde aun cuando muchas de estas se consideran microempresas, tienen buen mercado y reconocimiento en las áreas donde se desarrollan.

Debido al historial del comportamiento de las empresas reconocidas de la región, se planteó la idea que a través del funcionamiento y relación que tiene Fenalco con cada uno de estos restaurantes poderles plantear los ideales de un futuro proceso de expansión donde se diseñe un plan estratégico que les permita saber el proceso de internacionalización y evitar que se queden solo con el pensamiento de solo servir a un mercado en determinado.

Con base a lo anterior y teniendo en cuenta el avance tan grande en el consumo gastronómico en Colombia y aprovechando que el país está en un auge internacional, y teniendo prioridad con la variedad de oferta y demanda que existe en Santander, se planteó la siguiente pregunta problema:

¿Cuál sería la mejor estrategia para impulsar el desarrollo nacional e internacional de los restaurantes localizados en sectores como San Gil y El Socorro en Santander?

7. Aplicación de las fases

7.1 Fase Diagnóstico

Para poder realizar una auditoría con los factores internos y externos de los restaurantes afiliados a Fenalco sur de Santander, se les realizo 26 encuestas a los 26 restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander entre los días del 22 al 27 de septiembre del año 2019, preguntándoles a ellos lo siguiente: enumere de 1 a 5, siendo 5 la calificación excelente y 1 la calificación mala ¿Cómo se considera que la empresa está en factores internos a comparación de las empresas del mercado? Tales como: Área de recursos humanos, área comercial, área de producción, área de tecnología y área financiera; dando una ventaja y desventaja de cada área.

Enumere de 1 a 5, siendo 5 excelente o que no les afecta y 1 mala o que les afecta ¿Cómo se considera que la empresa está en factores externo? Tales como: factor económico, factor social y cultural, factor político y gubernamental y factor tecnológico y competitivo.

Con respecto a estas preguntas se logró investigar afondo sobre cada una de las empresas encuestas y así mismo conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander.

7.1.1 Matriz EFI.

En la matriz se realizó una auditoria interna a los 26 restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander donde se determino las fortalezas y debilidades del sector de alimentos, se le dio una ponderacion que indica la importancia relativa de cada factor para el éxito de la empresa , en un segundo paso se hace una calificacion de las fortalezas entre 3 y 4 (siendo 4 la fortaleza mayor y 3 la fortaleza menor) y las debilidades entre 1 y 2 (siendo 1 la mayor debilidas y 2 la menor

debilidad), esto con el fin de saber el rendimiento de las empresa en cada uno de los factores y por ultimo se multiplica la clasificacion con la ponderacion, dando una valor que se suma con los demas valores, dando un valor total que nos indica si las empresas tienen un balance positivo o un balance negativo.

Tabla 2. Matriz factores interno

FACTORES INTERNOS		IMPORTANCIA PONDERACION	CLASIFICACION EVALUACION	VALOR
FORTALEZAS				
1.	nombre establecido en el mercado	15%	3	0,45
2.	variedad de la carta del restaurante	5%	3	0,15
3.	buena calidad del personal	10%	4	0,4
4.	buenas ventas	10%	3	0,3
5.	estandarizacion de procesos en el area de produccion	5%	4	0,2
DEBILIDADES				
1.	mal manejo financiero	10%	2	0,2
2.	bajo nivel de expansion del mercado	15%	2	0,3
3.	falta de capacitacion en marketing digital	5%	1	0,05
4.	falta de nuevos proveedores	15%	2	0,3
5.	falta de tecnologia	10%	2	0,2
TOTAL		100%		2,55

Fuente. Autor

Área comercial: se tomó como una fortaleza porque más del 80% de los restaurantes encuestados afiliados a Fenalco Sur de Santander tienen un alto nivel de calidad del personal.

Área de producción: se tomó como una fortaleza porque más del 50% de los restaurantes encuestados afiliados a Fenalco sur de Santander tienen todos sus productos estandarizados.

Área de tecnología: se tomó como una debilidad porque no más del 30% de los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander que fueron encuestados les falta tecnología y esto hace que la competencia sea más fuerte que ellos.

Área financiera: se tomó como una debilidad porque varios restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander que necesitan más capacitación financiera ya que hacen sus procedimientos empíricamente.

7.1.2 Matriz EFE.

En la matriz se realizó una auditoria externa a los 26 restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander donde se determino las oportunidades y amenazas del sector de alimentos con la encuesta nombrada anteriormente, se le dio una ponderacion que indica la importancia relativa de cada factor para el éxito de la empresa , en un segundo paso se hace una calificacion de 1 a 4 (4 la respuesta superior,3 la respuesta mayor al promedio, 2 la respuesta promedio y 1 la respuesta deficiente) con el fin de saber el rendimiento de las empresa en cada uno de los factores y por ultimo se multiplica la clasificacion con la ponderacion dando una valor que se suma con los demas valores dando un valor total que nos indica si las empresas tienen un balance positivo o un balance negativo.

Tabla 3. Matriz factores externos

	FACTORES EXTERNOS	IMPORTANCIA PONDERACION	CLASIFICACION EVALUACION	VALOR
OPORTUNIDADES				
1.	apertura de mercados	10%	3	0,3
2.	nuevas tecnologías	15%	2	0,3
3.	cambios ambientales	5%	4	0,2
4.	social y cultural	10%	4	0,4
5.	crecimiento de la demanda	15%	2	0,3
AMENAZAS				
1.	recesion economica	15%	4	0,6
2.	entrada de competidores	10%	2	0,2
3.	mal manejo del gobierno	10%	4	0,4
4.	barreras para el comercio	5%	1	0,05
5.	bajo precio de mano de obra	5%	4	0,2
	TOTAL	100%		2,95

Fuente. Autor

- Factor económico: se tomó como una amenaza debido a los altos crecimientos del IVA, que afectan de manera directa al sector de alimentos afiliados a Fenalco sur de Santander; ya que los empresarios de este sector deben asumir estos costos.

- Factor social y cultural: se tomó como una oportunidad porque las empresas del sector pueden mostrar sus productos y servicios a una demanda bastante grande ya que el municipio de San Gil y el Socorro atrae a varios turistas locales e internacionales.

- Factor ambiental: se tomó como una oportunidad porque es un clima templado cálido que atrae grandes variedades de turistas a la región.

- Factor político y gubernamental: se tomó como una amenaza porque el gobierno actual que dirige a los municipios de San Gil y el Socorro no les colabora en lo absoluto y esto hace que el sector se desestabilice.

- Factor tecnológico: se tomó como una oportunidad porque en el sector está llegando nuevas tecnologías que hace que sean más productivos los empresarios y aumenten su competitividad, según Vanguardia Liberal busca capacitar a la población en temas como computación, internet y el buen uso de las redes sociales en el municipio de San Gil y el Socorro.

- Factor competitivo: se tomó como una amenaza porque actualmente los empresarios tienen que competir con los vendedores ambulantes que trabajan con mano de obra y precios económicos esto hace que sus ventas disminuyan notablemente, según Vanguardia liberal los comerciantes, Fenalco Sur de Santander, Cámara de Comercio, empresas de transporte, vendedores y la Administración Municipal llevaron a cabo una reunión para tomar medidas al creciente comercio informal y la invasión del espacio público San Gil.

7.1.3 DOFA.

La matriz DOFA nos muestra cómo podemos evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas (factor interno) y las oportunidades y amenazas de los mercados (factor externo). La matriz fue evaluada con respecto las matrices anteriores EFE y EFI; direccionando los factores claves de cada área y para cada sector, por consiguiente, las respuestas fueron analizadas y separadas para dar el resultado de la matriz DOFA como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4. DOFA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
el aumento del factor economico disminuye el crecimiento esperado alto nivel de competitividad en el sector disminucion de ventas en baja temporada cambio de gustos y necesidades de los clientes mal manejo del gobierno actual mano de obra economica y vendedores ambulantes afentan el sector entrada de multinacionales con alto nivel tecnologico	oportunidades en las nuevas tecnologias calidad y eficiencia del personal El clima de la regio atrae gran variedad de turistas Restaurantes competitvos en el sector gran innovacion de productos alto nivel de demanda interncacional costos y precios de los afiliados a Fenalco Sur de Santander son competitivos
DEBILIDADES	FORTALEZAS
poca capacitacion en el area financiera falta de tecnologia en las empresas afiliadas a Fenalco Sur de Santander bajo porcentaje de empresas con acceso a paginas web falta de conocimiento en espacio de mercados mal manejo del marketing digital poca variedad de proveedores falta de capacidad de almacenamiento	goodwill en las empresas afiliadas a Fenalco Sur de Santander gran portafolio de productos estandarizacion en el proceso de produccion capacidad de reconocer sus puntos debiles para afrontar deciciones disponibilidad de recursos economicos capacidad de liderazgo para posicionar la empresa clientela exclusiva

Fuente. Autor

Después de analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se permitió crear las estrategias que salen de la matriz anterior.

Análisis DOFA cruzada

Tabla 5. DOFA cruzada

FA	DA
Poseer un buen nombre y reconocimiento de un buen restaurante implica evita un alto nivel de competitividad en el sector. Tener un portafolio amplio de productos o una carta exclusiva logra que los restaurantes compitan con una mano de obra económica y competencias ilegales como lo son los vendedores ambulantes. Gran disponibilidad de recursos económicos en el restaurante soporta una crisis económica en disminución de ventas en las bajas temporadas.	Ampliar la calidad de proveedores de los restaurantes con el fin de evitar disminuciones en ventar y aumento en competidores. Capacitar a los restaurantes afiliados a Fenalco sur de Santander en marketing digital se fortaleza en la parte de mercadeo y a su vez se compite de manera directa con las multinacionales que están entrando al mercado. Capacitar a los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander en el área financiera y de costos se puede evitar una disminución del crecimiento esperado
FO	DO
Gran nivel de liderazgo en los restaurantes hace tener un personal eficiente y de gran calidad para atender todo tipo de cliente ya sea nacional o internacional Tener un alto nivel de "goodwill" hace tener un alto nivel de clientes exclusivos así se puede manejar precios cómodos al cliente con productos innovadores. Estandarizar los procesos de producción en los restaurantes y a su vez ampliando el portafolio de productos con el fin de tener un nivel de demanda internacional y ser los restaurantes más competitivos del sector.	Ampliar los mercados de los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander aprovechando la innovación de los productos y las altas oportunidades de las nuevas tecnológicas que están entrando a la región. Un buen manejo en redes sociales y marketing digital en los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander se logra un alto nivel de demanda internacional como también aprovechar el clima de la región que es un atractivo turístico y atrae a posibles compradores nacionales e internacionales.

Fuente. Autor

Con las estrategias que surgieron de la DOFA es con el fin de darle un enfoque a que método de expansión de mercado es el adecuado para el sector de alimentos.

7.2 Fase Análisis de Mercado

Entramos a una fase de análisis de mercado enfocándose en cada una de las distintas expansiones, con el fin de darles a conocer a los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander cual es la expansión de mercados más óptimas para el gremio.

7.2.1 Rueda de negocios.

Existen mecanismos y formas de comunicación directa entre la oferta y la demanda, esto se denomina rueda de negocios. Estas reuniones deben planificarse y crear un ambiente adecuado para que las negociaciones se lleven a feliz término o al menos, lograr contactos comerciales con las empresas interesadas en las ofertas o demandas del momento o futuras. El interés no es solo

vender o comprar sino también establecer lazos comunes o sondear nuevos mercados. Está comprobado que este mecanismo es de gran ayuda para expandirse o concretar o iniciar nuevos negocios.

Tipos de ruedas de negocios

- Por el producto o servicio que ofrecen (Cámara de Comercio de Cali, 2011): sectorial o multisectorial. La primera se concentra en un único sector económico, mientras que la segunda está orientada a la participación de varios sectores económicos. Las ruedas pueden estar complementadas por sectores de apoyo a los negocios tales como los de servicios financieros y de servicios de desarrollo empresarial, sectores que también se pueden convocar en las ruedas multisectoriales.

- **Según su cobertura** (Cámara de Comercio de Cali, 2011): las ruedas de negocios pueden ser regionales, nacionales e internacionales. Si se establece una rueda internacional, esta se llevará a cabo con compradores de otros países y con vendedores nacionales o con vendedores de otros países y compradores nacionales, por lo que estas se prestan más para que se dé un desarrollo de la economía nacional vinculada a las exportaciones.

- Por la modalidad (Cámara de Comercio de Cali, 2011): se trata del mecanismo utilizado para el cumplimiento de las citas; es decir, pueden ser los vendedores sentados mientras los compradores rotan, viceversa o todos rotan a medida que se van cumpliendo las citas.

Tipo de rueda de negocios más conveniente para el gremio de los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander: Con respecto a los tipos de rueda de negocios, el más favorable para los restaurantes afiliados a Fenalco sur de Santander es “rueda de negocios según su cobertura” ya que se busca una ampliación de su mercado y esta rueda de negocios se los da

porque tienen un contacto directo con empresarios de otras regiones y países, esto con el fin de hacer negocios, crear contactos para aplicar sus bases de datos y conseguir proveedores.

7.2.2 Misiones Comerciales.

Los encuentros comerciales sectoriales previamente concertados y con el apoyo de cámaras de comercio, sector privado y eventualmente entes gubernamentales se denominan Misiones Comerciales. Estas reuniones entre comprador y vendedor crea confianza y se aúnan esfuerzos y estabilidad en las relaciones comerciales.

Como son reuniones sectoriales se les facilita a los organizadores la selección de los participantes, con características afines entre los reunidos. Como se dijo, esto crea confianza, y se estrechan lazos con los posibles clientes y proporcionando la posibilidad de conocer instalaciones y métodos de distribución de sus artículos o servicios.

Beneficios:

- Poder general acuerdos comerciales de alcance internacional
- General o conformar algún tipo de franquicias
- Conformar bloques de información comercial para realizar tareas de investigación y de inteligencia de mercados.
- El acceso a nuevas tecnologías productos y servicios
- Encontrar representantes y distribuidores para las distintas marcas en mercados internacionales o en mercados locales

Tipos de misiones comerciales: Según la Cámara de Comercio de Medellín, los siguientes son los tipos de misiones comerciales.

- Misiones multisectoriales: se encuentra una gran misión internacional que abarca distintos tipos de sectores, no hay la posibilidad de crear crecimiento muy específico si no alcanza a los distintos sectores.
- Misiones comerciales especializadas: se dan a conocer cosas específicas y detalladas sobre algún punto en especial o sobre un sector específico de la economía
- Misiones comerciales exploratoria: es donde se realizan estudios de mercado o estudios de acercamiento de mercado específicos
- Misiones comerciales de transferencia de conocimiento: cuando tenemos la posibilidad de acercarnos o a una institución que es bastante especialidad en un sector y lo que permite es hacer transferencia de tecnología y de nuevos productos y servicios.

Tipo de misión comercial más conveniente para el gremio de los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander: Con respecto a los tipos de misiones comerciales la misión más favorable para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander son las misiones comerciales exploratorias porque se establecen vínculos entre empresarios locales y compradores extranjeros y esto hace que los restaurantes puedan aplicar si mercado de una manera más fácil.

7.2.3 Ferias comerciales.

Las ferias Comerciales son espacios comerciales donde los empresarios tienen la oportunidad de exhibir y comercializar sus productos y servicios, así como conseguir contactos de

potenciales compradores, conocer la competencia, las tendencias de los mercados, así como nuevos productos, todo ello en un breve tiempo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

Beneficios Participar en una feria como expositor le permite (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010):

- Establecer contactos comerciales de manera directa, cara a cara.
- Difundir información de su empresa y de sus productos y/o servicios.
- Lanzar un nuevo producto.
- Obtener información estratégica en un lapso corto de tiempo.
- Conocer tendencias actuales y de corto plazo del mercado.
- Tener una idea clara de la competencia.
- Participar en eventos paralelos como exposiciones y conferencias.

Tabla 6. Ventajas

• Potenciar los esfuerzos de marketing. Como parte integrada de una estrategia de marketing, la participación activa en una feria o exposición de tu industria o localidad puede generar sinergias, reforzando los resultados de tu inversión.
• Lograr visibilidad para el negocio. Si son nuevo en el mercado, está realizando el lanzamiento de nuevos productos o franquicias, o busca posicionarse rápidamente como jugador en el sector, un stand en una feria clave puede ser tu vitrina. Allí no sólo podrás ser visto por tus competidores y clientes, sino que podrás entablar relación con líderes de opinión y prensa especializada
• Mudar tu oficina a la feria. Las exposiciones permiten tener contacto directo con el mercado, logrando un trato persona a persona con gran cantidad de proveedores, clientes, socios y competidores en muy poco tiempo.
• Mostrarse en acción. Las ferias brindan la posibilidad de generar prueba de productos en el mismo stand, entregar muestras a los visitantes o realizar demostraciones que luego despierten el interés en el negocio.
Desventajas:
• Gastar más de lo previsto. Participar en una feria implica no sólo el alquiler del espacio, el montaje y personal del stand, sino seguros, materiales promocionales, refrigerios, muestras, fletes, fotografías, imprevistos y otros gastos que pueden sumar más que el plan inicial.
• ¿A corto a largo plazo? La inversión total en dinero, tiempo, atención y seguimiento, no siempre resulta la mejor inversión, al menos si estás buscando aumentar las ventas en el corto plazo. La mejora en imagen, posicionamiento y trayectoria tal vez lleguen en un tiempo que no estés dispuesto a esperar. Evalúe la inversión en una feria frente a otras tácticas de marketing como publicidad, promociones o difusión en redes sociales.
• Dedicar mucho tiempo. Para que los resultados en una exposición, que ya de por sí dura varios días, sean los esperados es necesario dedicar tiempo antes, durante y luego de la feria.
• No todas las ferias son iguales. Asegúrese de investigar el mercado de las ferias y exposiciones para encontrar la que puede funcionar para sus objetivos, tamaño y presupuesto. Analizar perfil y cantidad de visitantes esperados, trayectoria, costos, difusión.

Fuente: (Buenosnegocios, 2013).

Tabla 7. Clases de ferias

Eventos	Actividades
Ferias Comerciales de Casas Editoriales	La industria editorial participa en las ferias que presentan nuevos libros para los dueños de librerías. Estas ferias son organizadas para el mercado de libros infantiles, libros de cocina, obras de ficción o no ficción. Pocas veces las ferias comerciales de la industria editorial se abren al público. Sin embargo, los propietarios de los establecimientos minoristas no tienen necesariamente que tener sus propias librerías, sólo tienen que vender libros para asistir. Además de las casas editoriales, los vendedores minoristas de estanterías y otros accesorios para las librerías son posibles expositores
Ferias Comerciales de Restaurantes	Hay ferias que proveen a la industria gastronómica de alimentos específicos, equipos y proveedores de servicios. Demostraciones elaboradas por equipos especializados de ventas se realizan a menudo para atraer pedidos de los artículos presentados en este tipo de eventos. Los proveedores de servicios para la industria de restaurantes, tales como las agencias de seguros y agencias de publicidad, son expositores frecuentes en estas ferias
Exposiciones de Casa y Jardín	Las ferias de hogar y jardín suelen dirigirse a los propietarios de viviendas. Comúnmente exhiben hasta 400 expositores de accesorios para la construcción y remodelación de viviendas, tales como toldos, cortinas, caminos y pisos interiores. Se pueden encontrar a menudo en las exposiciones de hogar y jardín exhibiciones de jardín que ofrecen fuentes de agua, garajes portátiles, plantas y flores.
Ferias de Artesanías y Arte	Los propietarios de galerías de arte, propietarios de tiendas minoristas y consumidores son el mercado objetivo de los artistas y de los artesanos. Las ferias de artesanías y arte difieren de las ferias de regalos las cuales están dirigidas a los minoristas que venden artículos de regalo. Los artesanos también son expositores habituales en las ferias de casa y jardín y venden de todo, desde joyas hechas a mano hasta muebles pintados a mano
Ferias para la Industria de salones de belleza	Las ferias organizadas por los profesionales de la industria de salones de belleza frecuentemente reciben a los profesionales de la industria y a los consumidores. Productos de cuidado persona tales como productos para el cabello, maquillaje y productos para la piel son demostrados en la feria.
Ferias Comerciales de Tecnología	Nuevas tecnologías de computación como hardware, programas de software y servicios de negocios se comercializan a los consumidores y tiendas minoristas en las ferias de tecnología

Fuente: (Cuida tu dinero, 2018)

7.3 Fase selección de las expansiones de mercado

Después de realizar la investigación y análisis de los tres escenarios de expansión de mercados se decidió aplicar la matriz Producto / Mercado con el fin de buscar y obtener la expansión más viable para el gremio de alimentos afiliada a Fenalco Sur de Santander.

7.3.1 Matriz Producto / Mercado.

Para esta identificación se tomaron 4 variables: penetración de mercado (alcanzar más ventas por segmento de clientes), desarrollo del producto (desarrollar un nuevo producto a

mercados actuales), desarrollo del mercado (los productos actuales tratarlos de vender a nuevos usuarios) y estrategias de diversificación (nuevos mercados a clientes diferentes). Por consiguiente, se evaluó los distintos tipos de expansión de mercados: rueda de negocios, misión comercial y feria comercial; dándole a cada variable una ponderación por importancia (se le dio porcentaje iguales pues son variables que tienen la misma importancia). Finalmente se evaluó cada variable con respecto a cada tipo de expansión dándole un valor de 1 a 5, siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor calificación dando así el resultado total de la expansión más viable para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander.

Tabla 8. Matriz Producto / Mercado

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	RUEDA DE NEGOCIOS	C	R	MISIONES COMERCIALES	C	R	FERIAS COMERCIALES	C	R
MERCADOS EXISTENTES / PRODUCTOS EXISTENTES	PENETRACION DE MERCADOS	25%	4	1	25%	3	0,8	25%	4	1
MERCADOS EXISTENTES / PRODUCTOS NUEVOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS	25%	3	0,8	25%	2	0,5	25%	3	0,8
MERCADOS NUEVOS / PRODUCTOS EXISTENTES	DESARROLLO DE MERCADOS	25%	3	0,8	25%	3	0,8	25%	5	1,3
MERCADOS NUEVOS / PRODUCTOS NUEVOS	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION	25%	3	0,8	25%	2	0,5	25%	4	1
		100%		3,3	100%		2,5	100%		4

Fuente. Autor

Fase enfoque feria internacional: dentro de las estrategias que surgen, luego del DOFA y el análisis de la matriz Producto / Mercado; se enfatizara y se realizara un enfoque en las ferias internacional como oportunidad para la expansión de mercados.

7.4 Fase investigación de mercado

Investigación de mercado de Estados Unidos

Tabla 9. Investigación de mercado de Estados Unidos

ÍTEMS	DETALLES
Capital	Washington D. C.
PIB	\$ 18.57 billones (2016 est.)
PIB Per cápita	\$ 57,400 (2016 est.)
Moneda	Dólar estadounidense

Tabla 10. (Continuación)

Presidente	Donald Trump
Ubicación	América del Norte, que limita con el Océano Atlántico Norte y el Océano Pacífico Norte, entre Canadá y México
Población	326,625,791 (est. De julio de 2017)
Idioma oficial	inglés 79%, español 13%, otro indoeuropeo 3.7%, asiático e isla del Pacífico 3.4%, otro 1% (2015 est.)
Religión	Protestante 46.5%, Católico Romano 20.8%, Judío 1.9%, Mormón 1.6%, otro Cristiano 0.9%, Musulmán 0.9%, Testigos de Jehová 0.8%, Budista 0.7%, Hindú 0.7%, otro 1.8%, no afiliados 22.8%, no sabe / rechazó el 0.6% (2014 est.)
Exportaciones	: productos agrícolas (soja, fruta, maíz) 9.2%, suministros industriales (productos químicos orgánicos) 26.8%, bienes de capital (transistores, aviones, partes de vehículos de motor, computadoras, equipos de telecomunicaciones) 49.0%, bienes de consumo (automóviles, medicinas) 15.0% Canadá 18.3%, México 15.9%, China 8%, Japón 4.4% (2016)
Importaciones	: productos agrícolas 4.9%, suministros industriales 32.9% (petróleo crudo 8.2%), bienes de capital 30.4% (computadoras, equipos de telecomunicaciones, partes de vehículos motorizados, máquinas de oficina, maquinaria de energía eléctrica), bienes de consumo 31.8% (automóviles, ropa, medicinas, muebles, juguetes) China 21.1%, México 13.4%, Canadá 12.7%, Japón 6%, Alemania 5.2% (2016).

Fuente: (Central Intelligence Agency, 2019)

7.5 Fase selección de país destino

Se realizó la matriz selección de país con la cual se busca identificar el país más óptimo para ir a una feria internacional, se tomará la variable más importante de cada país para seleccionar el mercado a donde se quiere llegar: PIB Per capital, Infraestructura, PIB, Tasa de Inflación, Riesgo país, Tarifas de transporte, y Exportaciones Colombianas USD al país destino. Esta matriz fue evaluada en las variables comercial y logística de cada país dándole un valor a cada variable entre 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.

7.5.1 Variables matriz selección de país.

PIB Per capital: Su importancia radica en la muestra estadística de la riqueza de un país en sentido monetario, además, evidentemente el ingreso por persona está directamente relacionada con la calidad de vida de sus habitantes.

Infraestructura: Se seleccionó esta variable para observar el gran nivel logístico y estructural que tiene cada país ya que así se nos facilitara más el intercambio comercial al lugar destino.

Tasa de crecimiento: Se seleccionó esta variable gracias a ella podemos observar la calidad de vida de la población tanto en la educación, salud vivienda y alimentación.

Tasa de inflación: Se seleccionó esta variable ya que podemos observar la elevación sostenida de los precios de los bienes y servicios.

Riesgo país: Se seleccionó esta variable con el fin de saber la calificación de cada país de inversión y riesgo; AAA (Calificación más alta u óptima. Conocida como mejor grado de inversión) AA (protección son muy fuertes. El riesgo es modesto.) AA+ (Emisiones de muy alta calidad crediticia). (Super Financiera de Colombia, 2012)

Exportaciones colombinas: Se seleccionó esta variable para saber qué tanto a exportado Colombia a los distintos países para poder observar mejor el mercado de cada país.

Cantidad de ferias gastronómicas: Se seleccionó esta variable con el fin de saber cuánta diversidad en ferias tienen estos países

Participación de las personas en las ferias: Se seleccionó esta variable para saber la acogida que tienen las ferias en estos países siendo la calificación A (exente), B (buena) y C (mala).

7.5.2 Matriz selección país.

Teniendo en cuenta cada una de las variables mencionadas anteriormente en la tabla de comparación, Se realizó la matriz selección de país con la cual se busca identificar el país más óptimo para ir a una feria internacional, se tomará las variables más importantes de cada país para seleccionar el mercado a donde se quiere llegar: PIB Per capital, Infraestructura, PIB, Tasa de Inflación, Riesgo país, Tarifas de transporte, y Exportaciones Colombianas USD al país destino. Esta matriz fue evaluada en las variables comercial y logística de cada país dándole un valor a cada variable entre 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.

Tabla 10. Matriz selección país

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	FRANCIA	P	C	R	ALEMANIA	P	C	R	FUENTE
COMERCIAL	PIB PERCAPITAL	\$59,800 (2017 est.)	15%	4	0,6	\$42,400 (2017 est.)	15%	3	0,5	\$58,200 (2017 est.)	15%	4	0,6	https://www.cia.gov
LOGISTICAS	infraestructura - # puertos y aeropuertos con mas de 3,047 m	aeropuertos: 189 puerto de carga 11 puerto de contenedoras 8	15%	5	0,75	aeropuertos: 14 (2013) puerto de carga: 6 puerto de contenedores: 4	15%	2	0,3	aeropuertos:14 puertos de carga: 3 puertos de contenedores: 8	15%	2	0,3	https://www.cia.gov
ECONOMICAS	PIB	\$ 19.49 billones (2017 est.)	10%	4	0,4	\$ 2.699 billones (2017 est.)	10%	3	0,3	\$ 3.979 billones (2017 est.)	10%	2	0,2	https://www.cia.gov
ECONOMICAS	TASA DE CRECIMIENTO 2016	2,2% (2017 est.)	5%	4	0,2	1,10% (2017 est.)	5%	3	0,2	1,70% (2017 est.)	5%	4	0,2	https://www.cia.gov
ECONOMICAS	TASA DE INFACION (PRECIO DEL CONSUMIDOR)	2.1% (2017 est.)	5%	4	0,2	2,7% (2017 est.)	5%	3	0,2	2% (2017 est.)	5%	5	0,3	https://www.cia.gov
ECONOMICAS	RIESGO PAIS	AA+	5%	4	0,2	AA	5%	4	0,2	AAA	5%	4	0,2	DATOSMACRO(S&P)
LOGISTICAS	TARIFAS	MARITIMO- Miami \$1,170.60 - \$1,293.83	10%	5	0,5	MARITIMO Brest \$3,980.20 - \$4,399.46	10%	2	0,2	MARITIMO Hamburg \$3.980 - \$4.344	10%	2	0,2	http://worldfreightrates.com/es/freight
COMERCIAL	EXPORTACIONES COLOMBIANAS USD	11,080,579 (2018)	5%	4	0,2	420,778 (2018)	5%	3	0,2	56,283 (2018)	5%	2	0,1	http://www.trademap.org
MERCADEO	CANTIDAD DE FERIAS GASTRONOMICAS	18	15%	5	0,75	10	15%	4	0,6	12	15%	4	0,6	https://www.portalferias.com/ferias-alimentacion---gastronomia-estados-unidos---usa/s22;p19/ https://www.omio.es/blog/festivales-gastronomicos-en-europa/ https://www.nferias.com/gastronomia/francia/
MERCADEO	PARTICIPACION DE PERSONAS EN LAS FERIAS	A	15%	5	0,75	A	15%	5	0,8	B	15%	4	0,6	
			100%		4,55		100%		3,3		100%		3,3	

Fuente. Autor

7.6 Factores adicionales que se eligieron

7.6.1 Tipos de ferias de acuerdo a cada país.

7.6.1.1 Feria en estados unidos

Expo Comida Latina



Es parte de Western FoodService and Hospitality Expo y reúne compradores y proveedores de los mercados de distribución, retail y alimentos de Norte América para conectarse, educarse y buscar productos; en el emergente, auténtico, refinado, gourmet e importante mercado Hispano-Americano de Estados Unidos. La feria le proveerá con el foro estratégico para exponer sus productos a una creciente audiencia. (Ferias alimentarias)

EXPO COMIDA LATINA, es la Exposición de Alimentos y Bebidas Hispánicos que reúne a los compradores y abastecedores de este mercado en expansión. Expo Comida Latina proporcionó una nueva plataforma cuando fue lanzada en Los Ángeles en el 2002. Finalmente se ha creado un evento que satisface las necesidades del mercado latino en bebidas y alimentos.

Supermercados y restaurantes ahora pueden encontrar auténticos productos latinos en un mismo lugar, mientras los proveedores pueden reunirse con sus clientes existentes, conocer a nuevos y realizar ventas en el transcurso de tres días.

El primer evento fue un gran éxito, y ahora Expo Comida Latina está en los tres mercados latinos más importantes: Los Ángeles, New York y San Antonio. (Ferias alimentarias)

Los organizadores de la feria en pro de la organización de esta, buscan ayudar a sus participantes y para ello cuentan socios para el alojamiento, transporte y alimentación durante la realización de la feria, además, Proporcionan 695 empresas de Stands disponibles para construir tu stand en Expo Comida Latina. (Ferias alimentarias)

El valor por la participación en la feria es de **\$5.000** el cual incluye un stand de 9m2 aproximadamente, el stand contara con (Latino Food Symposium, 2019):

- 1 Counter con vitrina de exhibición
- 1 espacio de reuniones para 4 personas c/u
- 1 espacio disponible para grafica corporativa
- 2 salidas eléctricas
- 1 separador
- 1 inscripción en el catálogo oficial

7.6.1.2 Feria en Francia



Se contempla la participación de más de 5 mil restaurantes y cocineros de los 5 continentes. Este evento rinde homenaje a los platos de cada país o región, a su capacidad de innovar y a los valores que confluyen en torno a ella: compartir, disfrutar y así mismo el

bienestar del planeta. Es una feria en la que el objetivo es reconocer la historia, esencia y los conceptos esenciales de la gastronomía de cada país.

7.6.1.3 Feria en Alemania



La feria eat & STYLE es el mayor festival de comida internacional. Se celebra en diferentes ciudades del país y está dirigido tanto a especialistas como al público en general. En Múnich el recinto ferial de 5000 m² genera el marco familiar adecuado y les ofrece a los visitantes una variada mezcla compuesta por increíbles novedades de cocina, especialidades regionales, exquisiteces internacionales y chefs estrella de los programas de cocina de la televisión. Además, en ella las grandes marcas, así como distinguidos expositores individuales, presentan sus productos de gran calidad en el ámbito de la cocina, la decoración y la hostelería. Asimismo, los expositores permiten que se prueben los artículos, lo que incita a quedarse y a comprar. Los visitantes tienen la oportunidad única de probar bebidas y platos exquisitos, así como, de poder recoger ideas si están interesados en la hostelería y en la decoración. El programa de la eat & STYLE se completa con trucos y consejos sobre la cocina profesional, además de con diferentes seminarios sobre comida y vino. Este completo programa hace que la feria se convierta en un festival para todos los sibaritas. (FeriasInfo, 2019)

Ya sea que cocinar sea su pasatiempo, su trabajo o simplemente una pasión por la buena comida, ¡nuestros festivales de comida están ahí para todos!

7.7 Selección del país destino

Con respecto a la matriz de selección país logramos identificar a Estados Unidos como país destino para ir a una feria Internación ya que es uno de los países de mayor consumo, esto hace que sea de gran oportunidad para los productores y empresarios del gremio de alimentos.; y a su vez sea la mejor elección para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander de ampliar su mercado.

7.8 Conclusión de las fases

Finalmente se pudo concluir con la matriz de selección de países, que el país más óptimo y factible para que los empresarios de gremio de Alimentos Afiliados a Fenalco Sur de Santander puedan asistir y participar a una feria internacional es un los Estados Unidos, logrando así un enfoque en la feria Expo Comida Latina, ya que esta feria internacional se ha consolidado como uno de los escenarios de mayor importancia y biodiversidad en el mundo gastronómico a su vez se impulsa los productos latinos, esto hace que sea una feria llamativa a todo proveedor, distribuidor y cliente. A continuación, veremos los documentos y condiciones de acceso necesarios para poder ingresar alimentos a dicho país.

8. Documentos requeridos para el ingreso del país seleccionado

Los productos que ingresan a Estados Unidos deben cumplir con lo siguiente:

8.1 Requisitos de seguridad alimentaria – inocuidad del producto

Registro de instalaciones ante *Food And Drugs Administration*.

El registro ante FDA hace parte de la Ley FSMA y es obligatorio para todas las empresas que fabrican, procesan, empaacan o almacenan alimentos o bebidas que serán consumidos en los Estados Unidos. Si una empresa no se encuentra registrada no podrá realizar la notificación previa a la exportación (Prior Notice) y por ende no le permitir. (PROCOLOMBIA, 2016)

8.2 Buenas prácticas de manufactura



Establecen condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente higiénico durante la producción, manipulación y provisión, con el fin de preparar alimentos inocuos para el consumo humano. (Organización de la Naciones Unidas, 2003)

8.3 Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control – HACCP



Permite identificar los peligros específicos (biológicos, químicos y físicos) y las medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Este instrumento sirve para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse en el ensayo del producto final. Actualmente, el Sistema de HACCP es obligatorio solo para productos hidrobiológicos y para jugos que se fabrican y comercializan en los EE.UU. (Organización de las Naciones Unidas, 1997)

8.4 Condiciones de acceso en Estados Unidos

- Verificación de implementación de requisitos Food Defense.
- Registro ante *Food And Drugs Administration*

La Ley de Modernización (FSMA) incorpora la implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Controles Preventivos, basados en el riesgo, como requisito para las empresas que fabrican productos para consumo humano o animal y que exportan los productos a Estados Unidos. (MINCOMERCIO, PROCOLOMBIA, s.f.)

9. Proceso para la feria



9.1 Trámite de exportación de muestras comerciales

Bajo esta modalidad se pueden exportar mercancías nacionales en calidad de Muestras Sin Valor Comercial, cuyo valor anual no exceda de \$10.000 USD (PROCOLOMBIA, 2016).

El trámite de la exportación se debe surtir mediante el diligenciamiento de la Declaración de Exportación Simplificada (Cód. 610), la cual debe contener los datos definitivos de la mercancía y enviarse al exterior en embarque único; así mismo, debe estar acompañada para su aceptación de los vistos buenos, autorizaciones o licencias que se requieran para su salida del territorio aduanero nacional (PROCOLOMBIA, 2016). Debe tener en cuenta que bajo esta modalidad no podrán exportarse los siguientes productos (PROCOLOMBIA, 2016):

1. Café
2. Esmeraldas
3. Artículos manufacturados de metales preciosos
4. Oro y sus aleaciones
5. Platino y metales del grupo platino
6. Cenizas de orfebrería, residuos o desperdicios de oro
7. Productos minerales con concentrados auríferos, plata y platino

8. Plasma humano, órganos humanos, estupefacientes y los productos cuya exportación está prohibida, tales como los bienes que forman parte del patrimonio artístico, histórico y arqueológico de la Nación.

9.2 Tabla de costos Feria Expo Comida Latina

En la siguiente tabla se muestran los costos que un empresario tiene que asumir para asistir a la feria Expo Comida Latina, Latino Food Pavilion; teniendo en cuenta los viáticos, envío de los productos o muestra y el costo de la participación de la feria.

Tabla 11. Costos Feria Expo Comida Latina

Costos para la feria	COP	USD
Descripción Viaticos		
Vuelos	\$ 1.462.456	\$ 498,00
Viaticos en LAX	\$ 890.000,00	\$ 300,00
Hospedaje	\$ 1.057.000,00	\$ 360,00
Alimentacion	\$ 890.000,00	\$ 300,00
TOTAL VIATICOS	\$ 4.299.456,00	\$ 1.458,00
Descripción		
Envío de productos por DHL	\$ 5.872.000,00	\$ 2.000,00
Costo de asistencia a la feria	\$ 11.744.000,00	\$ 4.000,00
COSTO TOTAL	\$ 21.915.456,00	\$ 7.458,00

Fuente. Autor

Con respecto a los costos de la feria Expo Comida Latina se puede observar en la tabla anterior que en promedio a un empresario del gremio de alimentos afiliados a Fenalco sur de Santander le costaría aproximadamente 22.000.000 COP o 8.000 USD, teniendo en cuenta que se tomó un dólar promedio de 3.000 COP.

Esta investigación se realizó con el fin de que cada empresario tenga en sus manos un plan estratégico de expansión e internacionalización, a través de la identificación de las oportunidades de mercado más óptima.

10. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis interno de los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander más del 80% de los restaurantes tienen un nombre establecido en el mercado y esto hace tener un alto nivel competitivo; con respecto al análisis externo el factor económico esta afecta a los restaurantes actualmente por un alto crecimiento del IVA.

Se concluyó con la matriz Producto / Mercado que el método de expansión más óptimo para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander se evidencia que es la feria internacional.

Se concluyó con la matriz Selección de país que los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander ser recomienda que participen en la feria Expo Comida Latina la cual se realiza en los Estados Unidos.

Expo Comida Latina es la feria gastronómica más apta para los restaurantes afiliados a Fenalco Sur de Santander, con ella pueden logra expansión e internacionalización, a través de las oportunidades de mercado que ofrece la feria.

Concluir la práctica en Fenalco Sur de Santander ha sido de una experiencia gratificante y de total aprendizaje, con una gran variedad de funciones y temas a tratar de todo lo relacionado con las enseñanzas adquiridas a lo largo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Pontificia Bolivariana, permitiéndome así poder interrelacionarme en el mundo laboral con los mejores conocimientos.

11. Recomendaciones

La implementación de una expansión de mercado es con el fin de un desarrollo empresarial que se basa en intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa aumentando sus ventas con estrategias de marketing y de igual forma se trata de buscar nuevos mercados para sus productos o servicios, por ende se recomienda que los restaurantes, mientras se expande, tenga una expansión exitosa a nivel de rentabilidad, no sólo a nivel del crecimiento de ventas sino también darse a conocer a nivel competitivo; La empresa no debe descuidar su capacitación en ventas y servicio al cliente; aparénteme es un proceso apto para mucho, lo ideal es que Fenalco Sur de Santander acompañe a los microempresarios con el fin de maximizar las fortalezas y disminuir las debilidades de cada empresa.

12. Bibliografía

- Acosta Rodriguez, A. (2008). *Crecimiento gastronomico en Bucaramanga*. Obtenido de Periodico15: <https://www.periodico15.com/crecimiento-gastronomico-en-bucaramanga/>
- Alimentarias, F. (s.f.). Obtenido de https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=443
- Antioquia, F. (24 de julio de 2019). Obtenido de <https://www.fenalcoantioquia.com/objetivos-estrategicos>.
- Argentaria, B. B. (2019). Obtenido de <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/expansion-diversificacion/index.jsp>
- Armenia, C. (s.f.). *Turismo Negocia*. Obtenido de <https://www.camaraarmenia.org.co/files/MANUAL%20PARA%20PARTICIPAR%20EN%20LA%20RUEDA%20NACIONAL%20DE%20NEGOCIOS.pdf>
- Avianca. (s.f.). *Vix*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/imj/mundo/3860/los-mejores-festivales-gastronomicos-del-mundo>
- Barquero, A. V. (2009). *Sistema de Información Científica*. Recuperado el 09 de 2019, de Revista Apuntes del CENES: <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479549575007.pdf>
- Bernal, P. (s.f.). *Las Ruedas de Negocios (encuentros profesionales de empresas)*. Obtenido de <https://pascualbernal.wordpress.com/las-ruedas-de-negocios-encuentros-profesionales-de-empresas/>
- Buendía Rice, E. (12 de 12 de 2013). El papel de la Ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis económico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Buenosnegocios. (3 de 09 de 2013). *Ferias: ¿vale la pena montar un stand?* Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/notas/ferias-comerciales/ferias-vale-la-pena-montar-un-stand-n523>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (s.f.). *Cámara de Comercio de Barrancabermeja*. Obtenido de <https://www.ccbarranca.org.co>

Cámara de Comercio de Bogotá. (12 de 2010). *Bogotá emprende*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1283/participarenruedasferiasmisiones05122012.pdf?sequence=1>

Cámara de Comercio de Cali. (7 de 06 de 2011). *Ferías y ruedas de negocios: opciones para conocer y aprovechar*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/ferias-y-ruedas-de-negocios-opciones-para-conocer-y-aprovechar/>

Cámara de Comercio de Girardot. (20 de 11 de 2011). *Exposición de rueda de negocios*. Obtenido de in: <https://es.slideshare.net/angiepublica/exposicion-de-rueda-de-negocios>

Casado Ponce, V. (2015). *CAPITULO 5 Análisis interno: análisis organizacional. Estrategias*. . Obtenido de <https://docplayer.es/1820050-Capitulo-5-analisis-interno-analisis-organizacional-estrategias-pla-npara-lograr-la-mision-y-los-objetivljs-politicas.html>

Castillo Palacios, F. (18 de 03 de 2012). *Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/18/productividad-y-competitividad-2/>

Central Intelligence Agency. (1 de Octubre de 2019). *Europe: Germany*. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Central Intelligence Agency. (2 de 2019). *North America: United States*. Obtenido de The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

Central Intelligence Agency. (1 de Octubre de 2019). *The World Factbook*. Obtenido de Europe, France: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>

chicago, c. o. (s.f.). *asuntos culturales y eventos especiales* . Obtenido de https://www.chicago.gov/city/en/depts/dca/provdrs/sponsorship_opportunities.html

CIA. (s.f.). *The world factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Comercio Exterior. (s.f.). *Feria Online S. L*. Obtenido de Estrategia Competitiva: <http://www.educaguia.com/apuntesde/comercio/extrategiacompetitiva.pdf>

Contreras Campos, E. (s.f.). *Centro de Innovación y Creatividad Empresarial*. Obtenido de <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

Cuida tu dinero. (1 de Febrero de 2018). *Tipos de Ferias Comerciales*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13175871/tipos-de-ferias-comerciales>

- Diario del exportador. (s.f.). *Las Misiones Comerciales: Definición, importancia y modalidades*.
Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/09/las-misiones-comerciales-definicion.html>
- Dinero, R. (2019). Con flexibilización laboral sector gastronomico crearia 200.000 empleos.
Dinero.
- EAE Business School. (s.f.). Obtenido de
<https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- eat&STYLE. (s.f.). Obtenido de <https://www.eat-and-style.de/>
- Educaplus.org. (2015). *PIB per cápita por países y su evolución*. Obtenido de
http://www.educaplus.org/geografia/mun_pibpc.html
- El Frente. (2 de Marzo de 2019). Departamento destino de turismo gastronomico mundial. Deje que Santander le toque el paladar. *El Frente*.
- Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de
<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Espínosa, R. (18 de Febrero de 2016). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*.
Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Espinoza, R. (22 de 10 de 2017). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*. Obtenido de
<https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Espinoza, R. (s.f.). *Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos*. Obtenido de
<https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. R. (1 de Enero-Abril de 2008). *FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa:
<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120247001.pdf>
- FENALCO. (s.f.). Obtenido de <https://www.fenalcoatlantico.com.co/es/>

Fenalco Santander . (Comerciantes, protagonistas del desarrollo económico del país). *Práctica empresarial Departamento de Integración Empresarial – FENALCO Santander*.
Obtenido de
<https://www.fenalcosantander.com.co/secciones/publicaciones/comerciantes,-protagonistas-del-desarrollo-economico-del-pais-195.html>

Ferias alimentarias. (s.f.). *Ferias Internacionales de alimentos y bebidas en el mundo*. Obtenido de <https://www.feriasalimentarias.com/expocomidalatina/>

FeriasInfo. (2019). *El festival de cocina más grande de Alemania*. Obtenido de eat & STYLE Múnich: <https://www.feriasinfo.es/eat-STYLE-M167/Mnich.html>

Gastronomia, C. B. (2019). *muchos restaurantes no llegan a los 5 años: Acodres*. Obtenido de Cluster Bogota: Gastronomía: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2019/Febrero-2019/Muchos-restaurantes-no-llegan-a-los-cinco-anos-Acodres>

Gestiopolis. (s.f.). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Giraldo, L. (2019). 2019: Un año de retos y nuevas tendencias para el sector. *La Barra*.

Hernández Suárez, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). *Teoría de los recursos y las capacidades*. Obtenido de <file:///C:/Users/MONICA/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf>

Herranz Encinas, M. (26 de Noviembre de 2014). La estrategia de “EXPANSIÓN”. Obtenido de EMPRENDEDORES EM: <https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2014/11/26/la-estrategia-de-expansion/>

Latino Food Symposium. (26 de Agosto de 2019). *What is the Latino Food Symposium?*
Obtenido de <https://www.latinofoodsymposium.com/>

MINCOMERCIO, PROCOLOMBIA. (s.f.). *Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria en los Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/sites/default/files/guia-ley-inocuidad-alimentaria-estados-unidos.pdf>

Mondragón Gutiérrez, V. M. (1 de 07 de 2019). *Asociación de exportadores*. Obtenido de https://issuu.com/victor-mondragon/docs/rueda_de_negocios

- Munuera Aleman, J. L., & Rodriguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing. Un Enfoque basado en el proceso de dirección. *Estrategias de marketing*. (ESIC, Ed.) Pozuelo de Alarcón, Madrid, España.
- Newtral. (21 de 05 de 2015). *Cómo desarrollar una estrategia de expansión en tu negocio*. Obtenido de <http://www.agcnewtral.com/noticias/i/1253/180/como-desarrollar-una-estrategia-de-expansion-en-tu-negocio>
- Organización de la Naciones Unidas. (2003). *Código Internacional Recomendado de Prácticas Principios Generales de Higiéne de los Alimentos*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y5307s/y5307s02.htm>
- Organizacion Internacional del Trabajo. (10 de Octubre de 2014). *Cinterfor*. Obtenido de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evalua_mesas_sectoria.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (1997). *Anexo al CAC/RCP-1 (1969), Rev. 3 (1997)*. Obtenido de SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) Y DIRECTRICES PARA SU APLICACIÓN:
<http://www.fao.org/3/y1579s/y1579s03.htm>
- PEREZ/TRIBUNE, A. (s.f.). *Chicago Tribute*. Obtenido de <https://www.chicagotribune.com/hoy/ct-hoy-8411955-taste-of-chicago-mas-que-comida-story.html>
- PROCOLOMBIA. (11 de Julio de 2016). Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/preguntas-frecuentes/cual-es-el-tramite-de-exportacion-de-muestras-sin-valor-comercial>
- PROCOLOMBIA. (12 de Septiembre de 2016). *Ley de inocuidad alimentaria en Estados Unidos incorpora 7 nuevos reglamentos*. Obtenido de Agroindustria:
<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/ley-de-inocuidad-alimentaria-de-estados-unidos-incorpora-siete-nuevos-reglamentos>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). *Pensamiento y gestión*. Obtenido de Universidad del Norte:
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Resico, M. F. (s.f.). *Korand Adenauer Stiftung*. Obtenido de https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=af88be89-b222-f334-8d82-b4aad8a1e3af&groupId=252038

Rueda de Negocios. (s.f.). Obtenido de

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p2q_QyYTCfMJ:s17cbb8c1fdffc6b6.jimcontent.com/download/version/1468838346/module/7991854769/name/DOCUMENTO%2520RESUMEN%2520RUEDA%2520%2520DE%2520NEGOCIOS.docx+&cd=13&hl=es&ct=clnk&gl=co

Sainz Fuertes, A. (1993). *Universidad de Alcalá de Henares*. Obtenido de

<https://core.ac.uk/download/pdf/58904512.pdf>

Sánchez Galán, J. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

SENA . (s.f.). *Mesas Sectoriales* . Obtenido de [http://www.sena.edu.co/es-](http://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx)

[co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx](http://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx)

Sevilla, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Ventaja Competitiva:

<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Suárez Hernandez, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). *Teoría de los recursos y las capacidades: un*

enfoque actual en la estrategia empresarial. (U. d. Valladolid, Ed.) Obtenido de

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suárez, M. (s.f.). *feri@nline*. Obtenido de

https://www.academia.edu/7284174/LA_ESTRATEGIA_COMPETITIVA

Super Financiera de Colombia. (30 de 11 de 2012). *Calificación de Riesgo*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/calificacion-de-riesgo-11188>

Thompson, I. (2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Estrategias de Mercado:

<https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

Villanueva, J. (2018). Boletín de lecturas sociales y económicas - UCA - FCSE. *Ventas*

"Comparativas" o ventajas "Competitivas. Obtenido de

<http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/villanueva18-18.pdf>

Zarate Zapata, R. (2015). Obtenido de Universidad Veracruzana:

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/42081/ZarateZapataRosalino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>