

CAFÉ GURME

PRESENTADO POR

JULIE ALEJANDRA RODRIGUEZ TORRES

PRESENTADO A

PROFESOR JULIO C. RAMIREZ MONTAÑEZ

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

2016

Contenido

1. ANTECEDENTES	6
1.1 Producto	6
1.1.1 Descripción del producto seleccionado	6
1.1.1 Posición arancelaria a 10 dígitos	7
1.1.2 Operación que su grupo quisiera realizar y porque	7
1.1.3 Descripción del sector	7
1.2 Fuentes Secundarias a Utilizar.....	8
1.3. Importancia de su proyecto.....	8
2. PROBLEMA	9
2.1. Identificación del problema	9
2.2. Formulación del problema.....	9
2.3. Descripción del problema	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
4. OBJETIVOS.....	12
4.1. Objetivo general.....	12
4.2. Objetivos específicos	12
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	13
6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	15
6.1. Caracterización del sector	15

6.2.	Variables económicas	17
6.2.1.	Tendencia del producto interno del sector.....	17
6.2.2.	Tasa de crecimiento de ventas	18
6.2.3.	Comercio exterior	19
6.2.4.	Rentabilidad.....	21
6.3.	Tendencias mundiales, retos y oportunidades	22
6.3.1.	Oportunidad Confitería en El Caribe.....	23
6.3.2.	Oportunidad Confitería en China	24
6.3.3.	Oportunidad Confitería en Costa Rica.....	25
6.3.4.	Oportunidad Confitería y Snacks en Estados Unidos.....	26
6.3.5.	Oportunidad Confitería en India.....	26
6.3.6.	Oportunidad Confitería para México.....	27
6.3.7.	Oportunidad Confitería para Panamá	28
6.3.8.	Oportunidad Confitería (sin cacao) recubierta de azúcar en Perú	29
6.4.	Fuerzas de Porter	30
6.4.1.	Poder de negociación de los clientes	30
6.4.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	31
6.4.3.	Amenaza de nuevos competidores	31
6.4.4.	Amenaza de productos sustitutos	31
6.4.5.	Rivalidad entre competidores existentes	33

6.4.6.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter para Súper de Alimentos.....	34
6.5.	Diamante de Porter	34
6.5.1.	Condiciones de los factores.....	34
6.5.2.	Condiciones de la demanda.....	36
6.5.3.	Sectores afines y de apoyo.....	40
6.5.4.	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	43
6.6.	Complementos del Diamante:.....	45
6.6.1.	Causalidad.....	45
6.6.2.	Gobierno.....	46
7.	ENTREGA FINANCIERA.....	49
7.1.	Indicadores de tamaño	52
7.2.	Indicadores de rentabilidad.....	53
7.3.	Indicadores de Endeudamiento.....	54
7.4.	Indicadores de eficiencia.....	55
7.5.	Indicadores de liquidez	56
7.6.	Otros indicadores	57
8.	OPORTUNIDADES DE MERCADO	58
8.1.	Preselección de mercados potenciales	58
8.2.	Selección del país.....	60
8.2.1.	Análisis general del sector.....	61

8.3.	Análisis de mercado objetivo.....	62
8.3.1.	Condiciones de acceso.....	63
8.3.2.	Acuerdos vigentes.	72
8.3.3.	Competencia.	73
8.3.4.	Promoción.....	76
8.3.5.	Precio.....	80
9.	ESTRATEGIA DE INMERSIÓN.....	81
9.1.	Análisis del entorno	81
9.2.	Matriz de valoración de factores competitivos	84
9.3.	Cadena de valor Súper de Alimentos.....	86
9.4.	Evaluación financiera	88
10.	CONCLUSIONES.....	89
	Bibliografía.....	90

1. ANTECEDENTES

1.1 Producto

1.1.1 Descripción del producto seleccionado

Caramelo de café con cubierta de leche masticable y suave confite relleno.



Ilustración 1. Café gurme duro relleno (SúperdeAlimentos)

super
CAFÉ GURME

Caramelo duro con relleno sabor a café

PRESENTACION	24 Bolsas X 100 Unidades	Codigo SAP: 210000175	
BOLSA	770-2993-01512-4	18/ 28	400 g
CORRUGADO	1-770-2993-01512-1	38/ 23/ 30	10,6 Kg
N° CAJAS	20" 1008	REGISTRO SANITARIO	
X CONTENEDOR	40" 1650	RSAM 1611207	

Ilustración 2. Ficha técnica Café gurme (SúperdeAlimentos)

1.1.1 Posición arancelaria a 10 dígitos

1704901000

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	1704.90.10.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Azúcares y artículos de confitería Artículos de confitería sin cacao (incluido el chocolate blanco). - Los demás: -- Bombones, caramelos, confites y pastillas			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

Ilustración 3. Posición arancelaria café gurma

1.1.2 Operación que su grupo quisiera realizar y porque

Exportación, ya que súper de alimentos desea penetrar en los mercados internacionales. Aunque la empresa cuenta con un portafolio de exportación hacia 25 países actualmente, la idea es continuar expandiendo el mercado hacia otros consumidores potenciales.

1.1.3 Descripción del sector

En Colombia, los confites y los chocolates tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado y es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este importante sector de la economía. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en más de noventa diferentes países. (IA Alimentos, 2011)

Los alimentos procesados tienen una rentabilidad en promedio de 6,64% anual y la exportación de productos procesados está aumentando considerablemente con un 17,76% y el total de las exportaciones en precio FOB es de US\$394.663.882; los datos anteriormente mencionados son del año 2014. (EMIS, 2015)

1.2 Fuentes Secundarias a Utilizar

A continuación se presentan las fuentes secundarias a utilizar en el desarrollo del proyecto

Tabla 1. Fuentes secundarias a utilizar (Rodríguez, 2016)

FUENTES	PAGINA WEB
SECUNDARIAS	
Súper de Alimentos	http://www.super.com.co
DIAN-Muisca	https://muisca.dian.gov.co
TradeMap	http://www.trademap.org
EMIS	Informe de la EMIS
Doing Business	http://espanol.doingbusiness.org/
Colombia Trade	http://www.colombiatrader.com.co/
PROCOLOMBIA	http://www.procolombia.co/node/4365

1.3. Importancia de su proyecto

Es importante realizar una exportación de caramelos de café de una compañía reconocida, ya que Súper de Alimentos se caracteriza por ofrecer productos de calidad, además cuenta con certificación ISO 9001, 14001, OSHAS 18001, certificación BASC, Sello Caldas Excelente y registro sanitario, lo que aumenta la probabilidad de comercializar este producto en el exterior.

Súper de alimentos cuenta con un portafolio variado de alimentos procesados y su presencia en 25 países permiten que sea reconocido en el mercado extranjero, aunque es importante contar con productos innovadores y que llamen la atención del consumidor, ¿por eso se toma la decisión de exportar un caramelo que combine el dulce de leche con el café. Colombia es reconocida a nivel mundial como la tierra donde se cultiva el mejor café, por este motivo los extranjeros se motivan a probar el caramelo de café, porque se asocia fácilmente con un producto exquisito.

2. PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

Reconocimiento de la marca Súper de Alimentos mediante el caramelo Café gurme duro relleno.

2.2. Formulación del problema

¿Cuál sería la estrategia de mercados óptima para posicionar el producto en el mercado internacional?

¿Cuáles son las oportunidades de negocio en el mercado internacional para el caramelo café gurme?

2.3. Descripción del problema

En Colombia, los confites y los chocolates tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado y es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este

importante sector de la economía. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en más de noventa diferentes países. (IA Alimentos, 2011)

En el 2014 hubo un incremento en las materias primas como el cacao y el azúcar, con 20% y 8% respectivamente, a su vez existieron factores de infraestructura de transporte y productividad, a su vez las condiciones macroeconómicas no eran favorables debido a la depreciación del peso y el incremento en la inflación, la suma de estos factores deja un punto importante a analizar sobre la exportación de confitería a mercados extranjeros.

Se resalta que en el sector agroindustrial han aumentado las exportaciones gracias a productos agrícolas que contengan transformación, dentro de ellos se encuentran el café, té, cacao y sus preparados.

Por este motivo se considera importante exportar el caramelo Café gurme, ya que es un producto diferente que genera expectativa en el mercado extranjero, al ser un caramelo de café proveniente de Colombia.

3. JUSTIFICACIÓN

Las industrias de alimentos deben resaltar por sus altos niveles de creatividad e innovación en sus productos y en sus procesos, por tanto necesitan alto nivel de tecnología de producción, con el objetivo de ser eficientes para ser competitivos a nivel nacional e internacional. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el uso adecuado de los recursos, manteniendo siempre el mínimo de desperdicios y siendo amigables con el medio ambiente, en pocas palabras, tener responsabilidad social empresarial, para esto se deben

cumplir ciertas normativas y certificaciones, las cuales aumentan la posibilidad de entrar a nuevos mercados.

La presente investigación es importante para la empresa Súper de Alimentos, debido a que la empresa está pasando por una situación favorable de expansión, cuenta con certificaciones y políticas que permiten la entrada a países donde se exige mucho a la hora de importar un producto; en Colombia, existen muchas empresas que desean exportar pero no lo logran debido a que no cumplen con los estándares básicos, por este motivo Súper de Alimentos cuenta con una ventaja grande, la cual se debe aprovechar al máximo.

Súper de alimentos cuenta con exportaciones a 26 países, su cobertura es de aproximadamente el 70% en América y el otro 30% al resto del mundo, por esta razón es importante penetrar en nuevos mercados donde no halla presencia comercial y donde sea usual el consumo de café, ya que el caramelo de café es inusual en otros países; a su vez las personas que se encuentren viviendo en el exterior querrán un producto característico de su región. (Súper de Alimentos)

El país destino se determinará al estudiar diversos factores como lo son la facilidad de transporte, la cultura, los empaques, los costos, la logística, las preferencias arancelarias, entre otros, los cuales son decisivos para identificar la aceptación del producto en otra población. Por estos motivos es importante realizar un estudio completo sobre el producto Café Gurme en el mercado extranjero.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Identificar oportunidades de internacionalización en nuevos mercados del caramelo Café gurme de la empresa Súper de Alimentos.

4.2. Objetivos específicos

Seleccionar el mercado potencial utilizando diferentes fuentes de información secundarias.

Analizar la viabilidad financiera del plan de internacionalización del caramelo Café gurme.

Diseñar una estrategia logística que permita facilitar el ingreso del caramelo Café gurme al mercado seleccionado.

5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																														
DÍA	FEBRERO																				MARZO									
	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	
	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8
ANTEPROYECTO																														
Delimitación del tema	X																													
Problema de investigación																														
Objetivos		X	X																											
Justificación																														
Cronograma		X	X																											
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA																														
Diagnóstico de la empresa				X	X																									
OPORTUNIDADES DE MERCADO																														

6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

6.1. Caracterización del sector

Las compañías de alimentos procesados se han fortalecido a través de compras en el exterior para incrementar sus mercados y compras locales para diversificar sus portafolios de productos o materializar oportunidades de integración vertical. A su vez, el mercado local ha resultado atractivo para el ingreso de nuevas compañías en segmentos específicos de manera directa o a través de negocios conjuntos con compañías nacionales. Otra fortaleza que tiene el sector es la diversidad de insumos disponible para las compañías en el mercado local.

A pesar de la diversa oferta de jugadores internacionales y productos importados, las compañías colombianas y aquellas extranjeras que tienen plantas de producción en Colombia, continúan liderando los principales segmentos de mercado.

Durante el último año se observaron importantes incrementos en los costos de las materias primas del sector, como es el caso del cacao y sus derivados, así como el precio del azúcar, lo que afecta notoriamente al sector.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el mercado venezolano redujo su demanda sobre algunos de los productos del sector, lo cual ha obligado a algunas de las principales compañías exportadoras de confitería a buscar nuevos mercados en América del Norte y el Caribe.

Se deben tener en cuenta las oportunidades que se presentan para el sector, dentro de las cuales se encuentra la diversificación de productos asociada al alcance de economías de

escala y que permitiría a los productores optimizar las sinergias propias de operar diferentes actividades de negocio.

Algunas compañías que estaban tradicionalmente enfocadas a sectores como galletas y confitería han explorado de manera exitosa los mercados de helados y jugos, que si bien recaen dentro de otros sectores de la economía se encuentran fuertemente asociados a la producción de alimentos procesados.

El mercado externo continúa siendo atractivo para múltiples compañías locales, algunas han experimentado exitosas ventas en escenarios de diversificación internacional, otras se han enfocado en los mercados de América Latina debido a la similitud de preferencias entre estos consumidores y los colombianos.

Así como existen retos interesante en el mercado internacional, hay factores que no permiten que las cosas se desarrollen exitosamente, por ejemplo, existe una alta tasa efectiva de tributación que ha expuesto al sector a decisiones de salida de tradicionales multinacionales productoras de alimentos ante la inviabilidad de producir localmente en comparación con la importación de otras fábricas en el continente.

El rezago en infraestructura supone mayores costos de transporte interno para el mercado local y mayores costos de traslado de las fábricas a los puertos de comercialización internacional.

Algunos sectores consideran que los tratados de libre comercio han expuesto a los jugadores locales en condiciones desiguales ante productores con mejores condiciones de competir por el mercado nacional.

6.2. Variables económicas

6.2.1. Tendencia del producto interno del sector

Al cierre de 2014 la producción de aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios representó el 0.51% del PIB nacional y el 4.61% del PIB industrial. (Ver ilustración 4)

El sector de alimentos procesados mantuvo una dinámica de crecimiento, impulsada por factores como: el impulso público y privado, la demanda interna, la consolidación de los principales grupos productores locales, con el objetivo de fortalecer el mercado interno e incentivar la exportación de sus productos.

Para el proceso productivo de los alimentos procesados se requiere insumos como la materia prima, la tecnología y el control de calidad; dichos factores son determinantes para su desempeño económico.

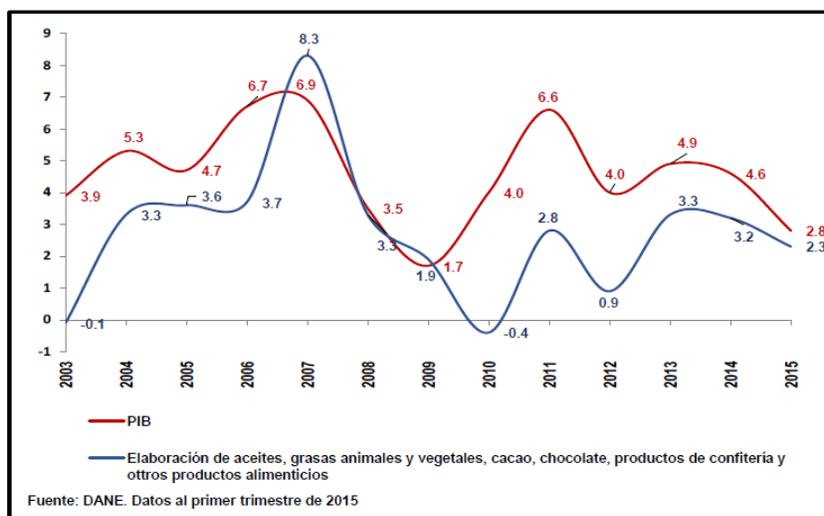


Ilustración 4. Tasa de Crecimiento del PIB Aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios y el PIB total

6.2.2. Tasa de crecimiento de ventas

En cuanto a los ingresos de las compañías del sector, los resultados son buenos. Inicialmente hubo una expansión de 5,4% en 2014, pero el mismo año terminó con una de 8,64%, lo que significa que a 2014 las ventas reflejaron un comportamiento sólido, influenciado por las empresas enfocadas en la producción de alimentos. (Ver ilustración 5)

Hasta junio de 2015, según el DANE, la actividad de transformación y conservación de carne y pescado tuvo un incremento de su producción en términos reales de 7.8% y las ventas un crecimiento de 4.4%. Por su parte el subsector dedicado a la elaboración de aceites, grasas y transformación de frutas y legumbres muestra una menor producción en junio de 2015 frente al mismo mes de 2014 (-0.1%). En el caso de otros productos alimenticios tanto la producción real como las ventas reales se contrajeron en 2.0% en junio de 2015.

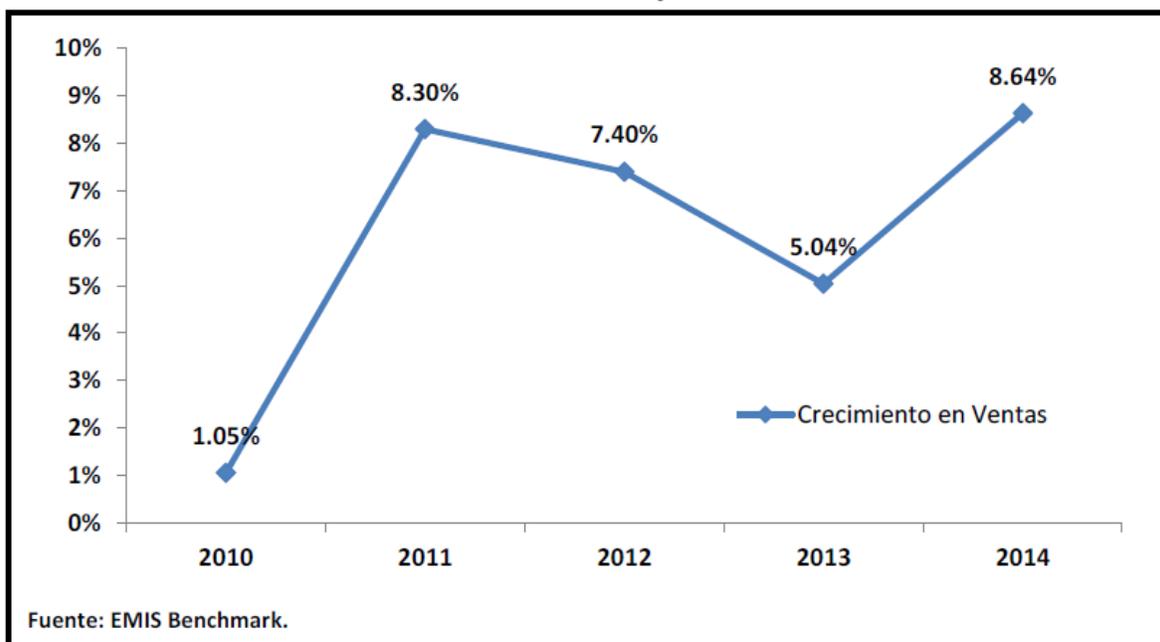


Ilustración 5. Crecimiento en ventas alimentos procesados

6.2.3. Comercio exterior

Las exportaciones de azúcares y productos de confitería representan un rubro relevante dentro del sector agroindustrial y de alimentos procesados. A noviembre de 2014, las exportaciones de confites se habían expandido a una tasa anual del 38.9% totalizando US\$ 394.67 millones en ventas a mercados externos.

Venezuela es el principal destino de exportación de confitería, con un 55,01% de las exportaciones del sector en el 2014, seguido de la Comunidad Andina con un 15,26% por un valor de US\$6.2 millones. (Ver ilustración 6)

Año	Exportaciones US\$ FOB			Variación anual (%)			Participación (%)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
TOTAL	257,791,220	284,218,348	394,663,882	3.9	10.3	38.9	100.0	100.0	100.0
Comunidad Andina	54,594,820	62,542,549	60,233,580	0.1	14.6	-3.7	21.18	22.01	15.26
Ecuador	22,343,820	24,594,126	24,096,455	8.1	10.1	-2.0	8.67	8.65	6.11
Perú	29,066,002	32,869,042	31,577,136	2.5	13.1	-3.9	11.28	11.56	8.00
Bolivia	3,184,999	5,079,381	4,559,989	-42.0	59.5	-10.2	1.24	1.79	1.16
Venezuela	85,626,968	103,718,360	217,105,501	17.6	21.1	109.3	33.22	36.49	55.01
Mercosur	1,474,194	1,682,421	1,043,817	-76.8	14.1	-38.0	0.57	0.59	0.26
Brasil	351,093	116,827	468,194	-92.2	-66.7	300.8	0.14	0.04	0.12
Argentina	572,490	915,389	75,593	-66.3	59.9	-91.7	0.22	0.32	0.02
Uruguay	174,136	472,783	469,421	107.7	171.5	-0.7	0.07	0.17	0.12
Paraguay	376,474	177,422	30,608	403.6	-52.9	-82.7	0.15	0.06	0.01
Chile	11,800,631	10,332,324	9,667,889	14.1	-12.4	-6.4	4.58	3.64	2.45
TLC	29,494,889	26,953,046	25,286,480	29.6	-8.6	-6.2	11.44	9.48	6.41
México	47,970	11,846	26,390	-63.8	-75.3	122.8	0.02	0.00	0.01
Estados Unidos	27,478,267	25,202,179	23,600,287	30.7	-8.3	-6.4	10.66	8.87	5.98
Canadá	1,968,652	1,739,021	1,659,803	22.2	-11.7	-4.6	0.76	0.61	0.42
Caribe y Centroamérica	20,784,572	20,384,532	20,794,330	-2.9	-1.9	2.0	8.06	7.17	5.27
Triangulo Norte	5,192,787	2,990,721	3,261,482	-23.2	-42.4	9.1	2.01	1.05	0.83
Resto	3,930,012	6,415,812	5,839,086	33.0	63.3	-9.0	1.52	2.26	1.48
Panamá	1,956,965	1,696,920	1,992,307	-10.0	-13.3	17.4	0.76	0.60	0.50
CARICOM	9,704,808	9,281,079	9,701,454	2.1	-4.4	4.5	3.76	3.27	2.46
Puerto Rico	3,048,888	2,575,440	2,278,920	-0.7	-15.5	-11.5	1.18	0.91	0.58
Demás América	3,585,592	4,303,466	6,651,163	-52.2	20.0	54.6	1.39	1.51	1.69
UE	8,679,115	4,596,973	4,081,232	-41.6	-47.0	-11.2	3.37	1.62	1.03
EFTA	336	0	250	0.0	-100.0	0.0	0.00	0.00	0.00
DMS Europa Occidental	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	0.00
EXCAME	9,504	482,749	144,389	-88.9	4979.4	-70.1	0.00	0.17	0.04
Japón	24,396	24,825	28,394	-22.9	1.8	14.4	0.01	0.01	0.01
NIC's	75,602	51,408	341,205	-72.0	-32.0	563.7	0.03	0.02	0.09
China	852,885	850,934	859,714	84.9	-0.2	1.0	0.33	0.30	0.22
Demás Asia	1,059,477	947,419	703,272	219.4	-10.6	-25.8	0.41	0.33	0.18
Otros	36,548,351	44,585,328	45,304,645	10.0	22.0	1.6	14.18	15.69	11.48
África	28,064,516	31,430,862	30,848,836	9.5	12.0	-1.9	10.89	11.06	7.82
Medio Oriente	8,174,262	13,009,178	14,176,828	10.2	59.1	9.0	3.17	4.58	3.59
Oceania	309,573	145,288	278,981	86.6	-53.1	92.0	0.12	0.05	0.07
Zonas Francas	131,000	186,575	139,102	-7.6	42.4	-25.4	0.05	0.07	0.04

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ilustración 6. Principales destinos exportaciones de confitería (2012-2014)

Las exportaciones de la cadena de azúcar, confitería y chocolatería se incrementaron en un 32% durante 2014 alcanzando un valor de US\$ 1,010.7 millones. De este rubro de ventas externas, el 41% (US\$ 414.2 millones) corresponde al comercio de confetis sin chocolate, seguido del azúcar blanco con un 29.7% (US\$ 300.6 millones) y el azúcar crudo con 8.1% (US\$ 81.5 millones).

Otros productos que tienen una menor participación dentro de la cadena mostraron comportamientos considerablemente positivo, como es el caso de las barras de chocolate y chocolates rellenos cuyas exportaciones se incrementaron en valor en 98% y las galletas que lo hicieron en un 86.8%. (Ver ilustración 7)

Principales variables cadena Azúcar, Confitería y Chocolatería (2008-2014)							
Nombre eslabón	Exportaciones (dólares FOB)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Azúcar blanco	116,087,644	274,898,418	361,272,646	512,031,409	388,872,289	242,477,430	300,593,849
Azúcar crudo	36,687,321	104,342,674	86,621,091	78,001,327	94,079,554	80,615,449	81,518,202
Barras de chocolate y chocolates rellenos	30,107,569	25,963,237	25,239,923	36,078,420	34,136,363	36,244,057	71,777,549
Cacao	1,936,618	6,041,779	14,338,785	7,981,458	10,515,488	18,310,558	24,345,094
Cacao en polvo	448,861	1,581,485	1,455,611	2,128,431	2,498,511	2,426,082	2,887,817
Caña de azúcar	3,024,328	1,112,366	n.d	773,380	800,604	358,074	582,048
Chocolate de mesa en pasta dulce y amargo	7,745,777	4,377,104	5,647,621	3,968,392	6,621,718	7,813,354	10,500,013
Cobertura de chocolate	n.d	169	n.d	559	3,869	749	135,601
Confetis sin chocolate	234,312,384	233,591,276	218,170,987	275,468,628	280,121,246	314,084,426	414,187,241
Galletas	47,875,930	36,720,359	32,264,196	23,362,070	20,518,089	24,208,172	45,222,967
Glucosa	7,230,555	6,608,272	4,663,288	6,620,714	5,341,431	5,091,446	5,320,060
Licor o pasta de cacao	2,469,824	2,545,342	4,593,821	4,835,129	2,819,888	4,311,116	5,476,476
Manteca de cacao	21,620,771	16,915,640	10,200,577	11,009,768	5,924,899	11,897,302	21,771,372
Miel de caña	329,270	3,340,672	330,118	1,985,367	898,932	3,237,532	12,320,024
Modificadores de leche con chocolate	12,528,646	8,742,956	10,360,373	11,730,302	10,765,787	10,742,727	8,964,795
Panela	2,978,746	2,548,130	2,432,551	3,833,269	1,234,791	3,953,320	5,108,472
Total Cadena	525,384,241	729,329,880	777,591,588	979,808,622	865,153,458	765,771,794	1,010,711,580

Fuente: DNP - Cadenas Productivas con información de DANE y DIAN

Ilustración 7. Exportaciones de la cadena productiva de confitería incluyendo azúcar crudo y azúcar blanco

6.2.4. Rentabilidad

Las razones de rendimiento o de rentabilidad se utilizan para medir la generación de utilidades en la operación de la empresa. En el caso del sector de alimentos procesados la rentabilidad como proporción las ventas registra un promedio de 6.64% anual para los últimos 5 años. La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de EMIS Benchmark registra una leve reducción en 2014. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 6.93% a 6.26% y la utilidad operativa/ventas pasó de 9.05% a 8.54% entre 2013 y 2014. (Ver ilustración 8)

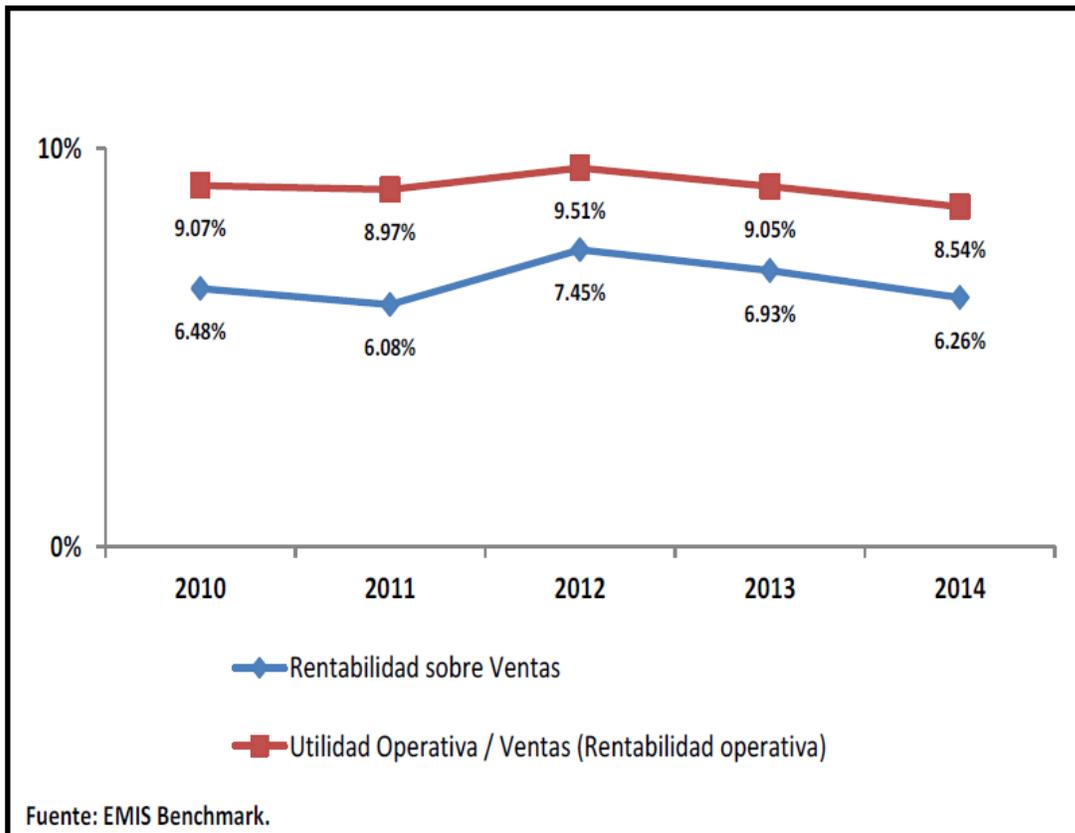


Ilustración 8. Rentabilidad sobre ventas y Rentabilidad operativa

6.3. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

(PROCOLOMBIA) afirma:

“Colombia tiene fortalezas en la producción de frituras en especial de papas y plátano, derivados de almidón de yuca y una gran oferta de manís y snacks para microondas. Las empresas Colombianas tienen facilidad de fabricar para marcas de terceros y de desarrollar productos a la medida de cada cliente

Las empresas productoras de harinas precocidas de maíz, trigo y yuca producen tanto en presentaciones para el canal detallista como institucional. Estas empresas cuentan con tecnología de punta que les da la capacidad de innovación y desarrollo de producto, los productos que se destacan son galletas tipo sandwich, waffer, tostadas y masas de pan congelado.

En el sector de las frutas y hortalizas procesadas la oferta está enfocada en pulpas de fruta, salsas, congelados, conservas, preparados, liofilizados y deshidratados, predominantemente para uso industrial. Para el caso específico de las pulpas, existe disponibilidad en sabores exóticos como maracuyá y mango.

Oportunidades

Las empresas de los sectores de snacks y molinería cuentan con condiciones de producción de talla internacional que les permite una gran capacidad de innovación y adaptación desarrollando productos a la medida del cliente.

El sector de las frutas procesadas ha incrementado su demanda internacional por la reciente inclinación en el mercado mundial por el consumo de productos naturales y

orgánicos de rápida preparación, en este sector las empresas colombianas tienen la capacidad para ofrecer productos de sabores exóticos y con estándares de calidad en su elaboración.

6.3.1. Oportunidad Confitería en El Caribe

Tendencia

Los consumidores buscan marcas con estándares estadounidenses en cuanto a calidad, producto, servicio y empaque. Hay espacio para nuevos productos con estrategia de marca. Hay que ofrecer un empaque llamativo que pueda competir con marcas más posicionadas o de mayor tradición y debe contener la información acorde a las condiciones del mercado (idioma, contenido nutricional etc.).

En Puerto Rico y República Dominicana para llegar a las grandes superficies debe hacerse a través de marcas privadas. En República Dominicana hay potencial para dulces artesanales y confitería blanda, dura, así como chocolate y se debe trabajar en posicionamiento de marca. En Puerto Rico el consumidor está enfocado más a productos reconocidos internacionalmente como: confitería dura, chicles, paletas de caramelo y chocolates. El posicionamiento de marca debe hacerse con inversión en publicidad y mercadeo del producto en punto de venta (canal retail). Hay presencia de empresas colombianas.

En Trinidad y Tobago hay gran potencial pues la producción local no supe toda la demanda.

Existe alto interés por confitería dura (caramelos, mentas), blanda, chocolates, mientras que los dulces artesanales no tienen cabida. Es un mercado sofisticado en cuanto a sus expectativas de empaque en donde toda la información debe estar en inglés. Los datos del

contenido nutricional son muy importantes. El mercado más dinámico para las exportaciones colombianas en los últimos tres años en confitería es República Dominicana, seguido por Puerto Rico y Jamaica.

Canal de distribución

El principal canal de distribución son los importadores/distribuidores que llegan tanto a canal retail como institucional.

A) Colmados (pequeñas tiendas), Surtidores (venta en la calle), Supermercados.

B) Hoteles, restaurantes, colegios, corporaciones.

6.3.2. Oportunidad Confitería en China

Tendencia

El mercado de confitería en China es bastante competitivo. El consumo anual per cápita de dulces en China es de 0.8kg, representando un gran potencial de crecimiento en comparación de otros países del mundo. El mercado actual está distribuido de la siguiente manera: dulces de leche 24%, dulces duros 22%, dulces blandos 10.5%, dulces funcionales 35% (ej. mentas, dulces para alivio de dolor de garganta, etc.) y chicles 20%. Por tradición las personas optan por contraer matrimonio durante las festividades como año nuevo, día del trabajo, nacional. En estas ceremonias es muy usual que se regalen gran cantidad de dulces y a su vez se consuman todo tipo de confites. Los aspectos que tienen en cuenta los consumidores a la hora de elegir producto son sabor, precio, marca, empaque, calidad y fecha de elaboración. En resumen, dulces con buen sabor, precios razonables, de marcas conocidas y empaques creativos son los más acogidos. En cuanto a empaques, es importante tener grandes presentaciones y de regalo, con diseños y formas variadas y estilos de acuerdo al canal de distribución.

Canal de distribución

Los canales de distribución de dulces y confitería no están únicamente en supermercados, también están en tiendas pequeñas ubicadas en zonas residenciales y cerca a los colegios. Las oportunidades de Café especial y Pollo deben quedar en China, es decir, elimina la palabra Corea, así como en Polipropileno.

6.3.3. Oportunidad Confitería en Costa Rica

Tendencia

El consumidor busca productos de alta calidad, empaque llamativo y con precios competitivos que se adapten a sus gustos en cuanto al tamaño y sabor. Es un mercado con un gran número de comercializadores y distribuidores mayoristas de confites. Existe un tipo de consumidor con mayor preferencia y tendencia por productos que cumplan los requisitos mencionados aunque sean de mayor costo. Los productos colombianos deben ser competitivos en cuanto a costo con sus homólogos de marcas tradicionales.

Canal de distribución

Básicamente que la empresa exportadora contacte a un distribuidor o productor nacional que quiera comercializar sus líneas como complemento a la suya.

Existen dos tipos de distribuidor:

- El que tiene capacidad de almacenamiento y sistema de transporte propio para llegar a las grandes cadenas de supermercados y al comercio en general, no sólo en el Valle Central.
- El pequeño que sólo cuenta con la capacidad de distribuir inmediatamente la mercancía en el momento que le llega. Puede tener sólo un camión distribuidor pero aún así es ideal para fabricantes pequeños. También vende a los supermercados y minisúper.

Cadenas de supermercados: un aspecto a resaltar en este canal es que existen en Costa Rica supermercados de dueños locales, grupos familiares con muchísimos años de estar en el mercado y que han desarrollado todo un concepto de lealtad y que luchan con las cadenas internacionales -con relativo éxito- por aumentar el volumen de sus clientes. Estos supermercados son más susceptibles de colocar en sus góndolas productos de confitería diferentes a las marcas mundiales tradicionales, pues ello les genera alguna diferenciación.

6.3.4. Oportunidad Confitería y Snacks en Estados Unidos

Tendencia

El alto número de colombianos residentes en Estados Unidos representan la oportunidad para los confites, snacks y galletas nacionales en dicho mercado. Estos productos son distribuidos en los lugares de concentración de la colonia latina, donde son reconocidos por sus marcas y calidad. En general, en este mercado los confites snacks y galletas forman parte de la dieta diaria y existe una nueva tendencia al consumo de alimentos orgánicos, naturales y bajos en azúcar, como frutas deshidratadas.

Canal de distribución

Compuestos por almacenes de cadena que realizan 85% de las ventas de estos productos y el restante 15% se realizan en el área institucional. Para los exportadores colombianos la gran mayoría de los productos se venden a importadores/distribuidores especializados en colonias hispanas en estados como Florida, Nueva York y Texas.

6.3.5. Oportunidad Confitería en India

Tendencia

Debido al alto precio del azúcar, se han implementado estrategias para ofrecer confites “sugar free”, con efectos terapéuticos, empaques más atractivos y de mayor tamaño, con el

fin de incrementar el consumo. El mercado de confites en India ha cambiado a partir de las estrategias focalizadas por edades, nuevos empaques y la promoción agresiva hacia el público masivo. El crecimiento de la población infantil, más el aumento en los ingresos de un porcentaje importante de la población garantizan las oportunidades.

Canal de distribución

Las exportaciones llegan principalmente a importadores en Delhi (norte), Mumbai (suroccidente), Chennai (suroriente) y Kolkata (nororiente), desde donde se distribuyen a diferentes distritos para llegar hasta los minoristas (tiendas de alimentos, 74 por ciento; dulcerías, nueve por ciento; supermercados, ocho por ciento; estaciones de servicio, dos por ciento, almacenes pequeños, dos por ciento; otros, cinco por ciento). Desde Delhi el importador regional distribuye a Gurgaon, Noida, Lucknow y Chandigarh; en Mumbai los productos se van a Pune, Ahmedabad, Indore, Nagpur y Goa; de Chennai se van a Hyderabad, Bangalore, Cochin, Mangalore y Coimbatore, y desde Kolkata, las mercancías llegan hasta Bhubaneswar, Patna, Guhawati y Ranchi.

6.3.6. Oportunidad Confitería para México

Tendencia

Debido a los altos niveles de sobrepeso en el país, el Gobierno incentiva el consumo de productos saludables con menor contenido calórico y mayor contenido nutricional. Se abren paso las compras de confitería orgánica y los productos kosher por la alta concentración de comunidad judía en el país. El consumidor infantil jalona más del 80% del total del mercado de confitería, especialmente para caramelos, bombones y chupetas, por lo que deben ofrecerse productos con valor agregado y empaques llamativos, de colores fuertes, brillantes y que ofrezcan imágenes de los personajes del momento (calcomanías u

obsequios con figuras de moda de Mattel, Disney, Nickelodeon, etc.). El productor debe estar atento a los cambios en los gustos de este segmento del mercado. En sabores, está arraigada la cultura del “chili”, los dulces con sabor a tamarindo, ácidos y con toque de picante son los favoritos. Los jóvenes y adultos prefieren chocolates y productos para refrescar el aliento.

Canal de distribución

La cadena de distribución en su mayoría se da a través del sector detallista, las tiendas de conveniencia y las grandes superficies y se manejan espacios y góndolas de confitería especializados. Por lo general las empresas tienen distribuidor por zona o por ciudad para lograr cubrir todo el territorio debido a su gran extensión. Los distribuidores de confitería más grandes son los almacenes detallistas independientes, seguido por las tiendas de conveniencia y finalmente están las grandes superficies.

6.3.7. Oportunidad Confitería para Panamá

Tendencia

El confite más consumido en Panamá es el artesanal y carece de buena presentación, nicho que representa oportunidad para Colombia. Los empaques novedosos y figuras de cómics son un gran atractivo a la hora de comprar. Los adultos consumen cada vez más productos ‘light’, ‘fat free’ y, en general, más saludables. Como resultado de esta tendencia, el crecimiento del sector de las golosinas ha sido impulsado por el lanzamiento de nuevos productos con sabores innovadores y sin azúcar.

Canal de Distribución

Muchos de los supermercados realizan sus importaciones y las tiendas de abarrotes se abastecen de las empresas importadoras y distribuidoras mayoristas.

Distribuidores mayoristas: el mayor flujo de mercancías extranjeras se realiza a través de estos distribuidores, quienes cuentan con redes de comercialización hacia minoristas. Este canal tiene en ocasiones grados de especialización, por lo que el exportador colombiano debe informarse sobre los sectores que estos distribuidores atienden para adaptar su producto al consumidor final.

Supermercados de cadena: a través de este canal se mueve el mayor número de marcas y volúmenes de productos. En muchas ocasiones los principales supermercados de cadena realizan las importaciones directamente.

6.3.8. Oportunidad Confitería (sin cacao) recubierta de azúcar en Perú

Tendencia

Perú es un país que cuenta con casi ocho meses de invierno. Durante estos meses se eleva el consumo de golosinas como galletas, chupetes, caramelos y frituras embolsadas. Estos productos contienen grandes cantidades de azúcar y grasas y a pesar de no tener cacao, golosinas como las gomas de mascar recubiertas con azúcar representan grandes oportunidades para la industria colombiana por su elevado consumo en dos terceras partes del año. En épocas diferentes al invierno y durante todo el año, el consumidor peruano tiende a estar siempre consumiendo algún alimento o "piqueo" entre las comidas principales, momento propicio para adquirir una de estas golosinas.

Canal de Distribución

Almacenes de cadena: el principal canal de venta es el retail, entre las grandes superficies se destacan Wong, Vivanda, Plaza Vea, Torttus y Metro.

Distribuidores mayoristas: son clientes al por mayor que venden al canal retail o al canal tradicional, cuentan con logística de distribución a nivel nacional. Se destacan Química Suiza, Axur, Perufarma, Labocer, Yichang.

6.4. Fuerzas de Porter

6.4.1. Poder de negociación de los clientes

La intimidad con el consumidor es la sensibilidad y disposición permanente de todos los colaboradores de la organización para comprender, orientar y satisfacer de forma decidida las necesidades y deseos de los consumidores logrando generar especiales momentos de vida a través de golosinas sensoriales.

Implica la comprensión profunda de hacer siempre las cosas de la mejor manera, pensando en que así lo recibirán nuestros consumidores.

Súper de Alimentos maneja la gestión de las relaciones con los clientes y consumidores mediante dos ítems, la razón y la emoción. La primera, la razón (top of mind), busca que los clientes generen recordación espontánea; y la segunda, la emoción (top of heart), genera un vínculo emocional que convierte a las personas en amantes de las marcas.

Es alto el poder de negociación con los clientes ya que la empresa cuenta con 25 desarrollos de producto en promedio al año, 6 lanzamientos promedio anual, el 30% de las ventas son generadas por innovaciones, modifican las presentaciones y los empaques y existe una unidad de investigación del consumidor, trabajando la parte visual, la textura, el gusto y el aroma, todo con el fin de llevar una experiencia satisfactoria al cliente. (SúperDeAlimentos, 2008)

6.4.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es alto debido a que Súper de Alimentos maneja una producción de economías a escala lo que le permite tener una ventaja en publicidad, distribución y sobretodo materia prima.

La empresa está en capacidad de pagar por los insumos y exigir calidad de los bienes suministrados. (Arbelaez, 2013)

6.4.3. Amenaza de nuevos competidores

Súper de Alimentos y Colombina S.A. poseen aproximadamente el 65% de la demanda de confitería, por este motivo la amenaza de nuevos competidores es relativamente baja, debido a que estas dos empresas llevan trayectoria en el mercado, donde se destacan por la calidad de sus productos, los colores y diseños de los productos llaman la atención del consumidor y esto hace que tengan altas barreras de ingreso y productos populares difíciles de igualar. (Arbelaez, 2013)

6.4.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen productos sustitutos para el producto elegido, por ejemplo el coffee delight, el dulce de café más conocido en el mercado, a su vez existen otros caramelos que pueden sustituir al caramelo café gurma.

Existen productos sustitutos para el caramelo Café gurma, los cuales son:

- Coffee delight, de la empresa Colombina: Caramelo duro con el sabor tradicional del café.



Ilustración 9. Coffe delight (Colombina)

- Biagi Café, de la empresa Aldor: Caramelo duro cremoso con sabor a café.



Ilustración 10. Biagi (Aldor)

- Café latte, de la empresa Aldor: Caramelo duro con sabor a café y relleno líquido de café latte.



Ilustración 11. Biagi (Aldor)

6.4.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta, debido a que como se observa en la imagen, Súper de Alimentos posee el 21% de la demanda, ocupando el segundo lugar. (Ver ilustración 12)

Súper de Alimentos exporta el 66% de la producción hacia 32 países, cuenta con 30 productos en el mercado, 120 referencias de productos y 10 marcas líderes, lo que lo convierte en un competidor fuerte en la industria de las golosinas, sin embargo existen dos competidores directos los cuales son:

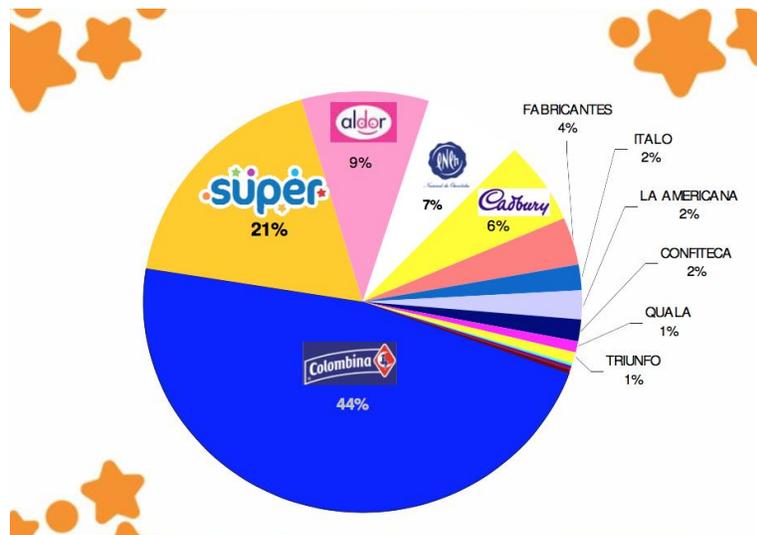


Ilustración 12. Participantes en la categoría de confitería (SúperDeAlimentos, 2008)

- **Colombina:** Colombina es una marca que existe desde 1927, tiene el 44% del mercado de golosinas, lo que indica que es el competidor más fuerte de la industria, es una marca reconocida y que está en constante cambio, ellos se esmeran por investigar, asisten a ferias, y analizan los diferentes mercados para mejorar el producto. (Colombina)

- **Aldor:** Es una empresa que se adapta a las necesidades de los clientes, desarrollando productos novedosos que satisfagan los requerimientos de cada uno de ellos. Es una compañía que lleva 20 años en el mercado y ha tenido gran aceptación en los consumidores nacionales e internacionales, al ser reconocida por producir los bombones Pin pop. Producen más de 2 billones de chupetas al año, demostrando crecimiento en un mercado global que cambia constantemente. (Aldor)

6.4.6. Resumen de las cinco fuerzas de Porter para Súper de Alimentos

A continuación se presenta la tabla resumen de las 5 fuerzas de Porter para la empresa Súper de Alimentos. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Fuerzas de Porter, empresa Súper de Alimentos (**Rodríguez, 2016**)

Fuerza	Nivel
Poder de negociación de los clientes	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Alto
Amenaza de nuevos competidores	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Alto
Rivalidad entre competidores existentes	Alto

6.5. Diamante de Porter

6.5.1. Condiciones de los factores.

El valor de la producción local de confitería entre 2002 y 2007 ha presentado un comportamiento positivo, con un crecimiento promedio anual del 1,9%, comenzando en 2002 con US\$15.061 millones y llegando en 2007 a US\$16.535 millones, alcanzando su

punto más alto en 2006, con US\$16.903 millones. En cuanto al volumen de producción, este se mantuvo relativamente estable entre 2002 y 2007, con un crecimiento promedio anual del 0,4%, pasando de 6.262 millones de libras en 2002 a 6.369 millones de libras en 2007. El pico más alto se presentó en 2005, cuando llegó hasta 6.493 millones de libras. Este comportamiento permite concluir que lo que ha aumentado en el período estudiado es el precio implícito, el cual pasó de US\$2,4 por libra en 2002 a US\$2,6 por libra en 2007, con un crecimiento promedio anual del 1,6%. El precio más alto se alcanzó en 2004, con US\$2,7 por libra, mientras en los últimos 3 años se ha mantenido constante en US\$2,6 por libra. (ColombiaTrade, 2008)

El sector ha crecido de manera significativa y es altamente exportador.

Factores que han determinado la dinámica del sector:

- Un mayor poder adquisitivo de los países de la región y las economías emergentes han apalancado el crecimiento
- El crecimiento en ventas de los chicles sin azúcar han aportado al crecimiento sectorial
- Los precios poco competitivos para insumos clave, como azúcar y materiales de empaque, disminuyen la competitividad
- La limitada producción y calidad del cacao han limitado el potencial competitivo del sector
- Las ventas al menudeo y las fracciones hacen inflexibles los precios y afectan los márgenes del sector

(Torres, 2014)

6.5.2. Condiciones de la demanda.

6.5.2.1. Composición de la demanda interior.

– Estructura segmentada de la demanda.

Para este periodo los confites sin chocolate registran las mayores ventas (con participación del 57%), con un promedio anual, de más de \$ 191.000 millones y un crecimiento promedio del 19% anual, para el periodo; le siguen los chicles (39%) con ventas anuales promedio de \$ 132.000 millones de pesos y 2% de crecimiento anual; y finalmente los dulces y chupetas macizos (3%) con \$9.500 millones de ventas promedio y un decrecimiento anual de 10%. Los productos restantes representan en conjunto el 1% de las ventas, cabe anotar que el bocadillo de guayaba y el arequipe son los de mayor grado de homogeneidad. (FLORES & ARAYA, 2002, pág. 29)

Ver ilustraciones (13 y 14)

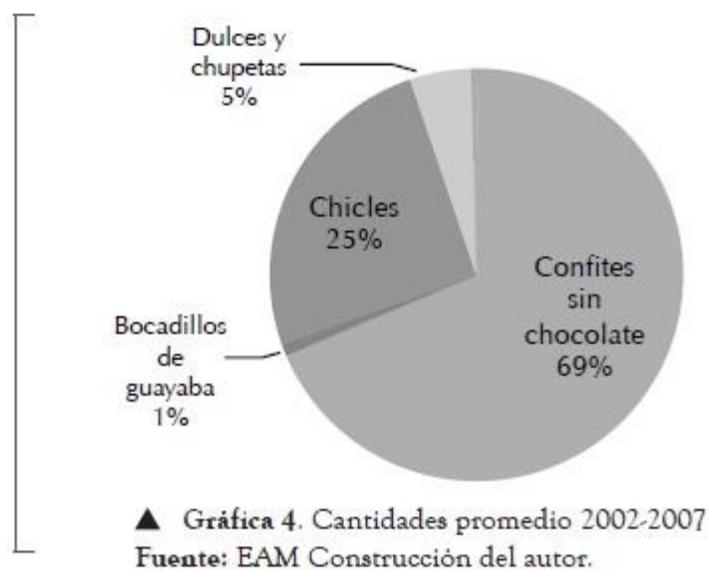


Ilustración 13. Cantidades de demanda promedio

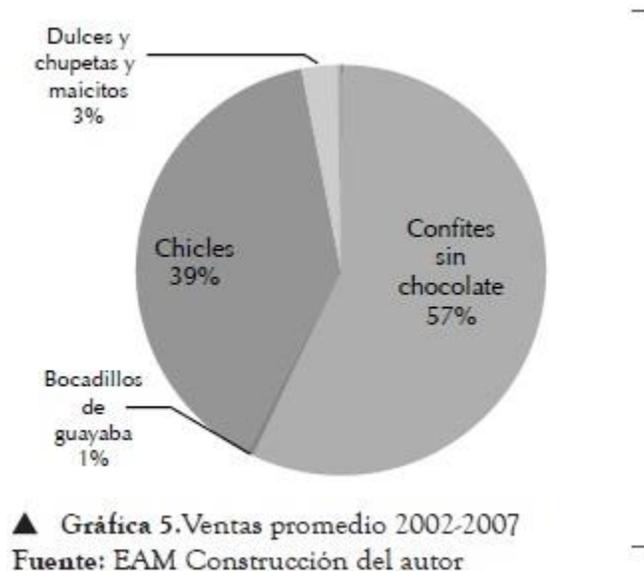


Ilustración 14. Ventas promedio en el sector

– **Compradores entendidos y exigentes.** En caso de lograr negociar directamente con las grandes superficies o con almacenes especializados en dulces, se debe tener presente que la presentación de la góndola de dulces es un factor clave para el comportamiento de compra por parte del consumidor. Algunas características y aspectos a la hora de la compra son:

- Los consumidores gastan aproximadamente 30 segundos en las secciones de compra.
- Muchos consumidores se abruma al encontrar desordenadas las góndolas donde ofrecen el producto.
- El 70% de las decisiones de compra se hace en las góndolas.
- Poner letreros, avisos con colores en la sección de dulces para llamar la atención del consumidor.
- Demarcar los diferentes segmentos de confitería para facilitar la compra. (dulces premium, chocolate negro, dulces sin azúcar, dulces para niños, dulces con licor y jelly beans o rellenos).

- Hacer un segmento con dulces tipo premium para construir imagen y ventas.
- Crear una sección para chocolate negro, pues tiene un gran potencial de crecimiento basado en beneficios a la salud.
- Crear una sección para dulces libres de azúcar (sugar free candy), pues las personas diabéticas representan una enorme oportunidad.
- Mantener surtido de dulces sin azúcar para proveer variedad al consumidor. De igual manera surtido de dulces para niños, pues son un grupo clave de consumo, y por último dulces rellenos pues estos generan atracción al consumidor.
- El 35% de los compradores llevan consigo un dulce o snack cuando hacen mercado.
- Ubicar los dulces en una locación de mayor tráfico representa una mejora significativa.
- La confitería tiene un mejor rendimiento cuando se ubica contiguo a los snacks.
- Los minoristas de mejor rendimiento top performing retailers otorgan más espacio a la confitería en las góndolas y generan mayor venta de dulces.

(ColombiaTrade, 2008)

6.5.2.2. *Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda.*

El negocio de los dulces comenzó el 2014 con el reto de mejorar sus formulaciones para desarrollar productos cada vez más saludables y combatir los mitos que hay en torno al azúcar. Los endulzantes alternativos han sido los protagonistas de los nuevos lanzamientos en el sector de la confitería y el consumo de dulces, gomas, chocolates y demás, en lugar de reducirse ha crecido y se ha diversificado.

(Sectorial, 2015)

Según Euromonitor, el gasto de un colombiano en promedio en confitería es del orden de los COP \$11.627 al año y el consumo no alcanza el kilogramo (0,8 Kg). Por su parte, el gasto per cápita de chocolates es del orden de los \$10.338 con un consumo de 0,3 kilogramos.

Adicionalmente, el crecimiento en la producción permitió satisfacer la demanda interna y generar excedentes para la exportación con lo que se comenzó a abrir mercados internacionales.

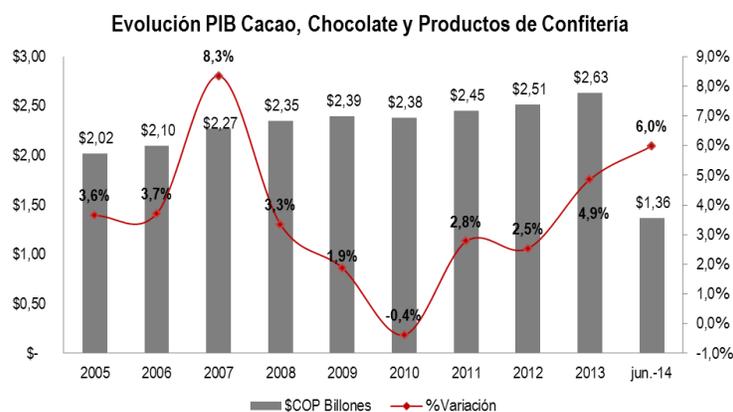


Ilustración 15. Evolución PIB cacao, chocolate y confitería

En Colombia, la industria de la confitería ha tomado relevancia dada la creciente demanda mundial por parte de los consumidores de todas las edades y la ventaja a nivel mundial que representa el producir internamente sus principales materias primas que son el cacao, el azúcar y la glucosa. Es por esto que las empresas confiteras y chocolateras colombianas han apostado a la inversión en investigación y desarrollo, y a la adquisición de infraestructura y maquinaria necesaria para llevar a cabo esta actividad con el fin de fortalecer el mercado interno y así aumentar la competitividad en el ámbito internacional potencializando las exportaciones que se dirigen principalmente hacia Venezuela, Ecuador y Estados Unidos.

(Sectorial, 2015)

6.5.2.3. *Internacionalización de la demanda interior.*

El sector ha presentado una dinámica favorable gracias al crecimiento del consumo de economías emergentes por factores como la ampliación de la clase media a nivel mundial en economías emergentes que han ayudado a impulsar el crecimiento del sector.

Estados Unidos, Alemania y Francia dan cuenta del 26% de las importaciones, su crecimiento ha sido de sólo el 8,5% comparado con tasas de 15% en Latinoamérica y del 23% en BRIC (Brasil, Rusia, India, China).

Países en vías de desarrollo tendrán crecimientos promedio estimados de 10% entre 2009-2014.

Países desarrollados tendrán un crecimiento de 3% ya que la madurez del mercado impide un mayor crecimiento.

(Torres, 2014)

6.5.3. Sectores afines y de apoyo.

Colombia cuenta con una potencialidad de 2 millones de hectáreas aptas para el desarrollo de cultivos de cacao. Con una posición geográfica estratégica, en su condición de país tropical, el territorio nacional se beneficia de luminosidad permanente y disponibilidad de recursos hídricos durante todo el año.

El sector de la chocolatería y confitería hace parte del programa de transformación (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que busca mejorar la competitividad sectorial mediante alianzas público-privadas y planes de negocio

(Torres, 2014)

6.5.3.1. Ventaja competitiva en sectores proveedores.

El sector de la confitería y chocolatería en el país tiene motivos para ser optimista. Las razones se encuentran no sólo en la tendencia de ventas y exportaciones, sino en la evolución de los consumidores, que hacen del placer de los dulces un pequeño oasis en medio del afán diario.

Comencemos por un insumo muy importante: el azúcar. Según voceros de Cadbury, en Colombia se cuenta con una de las agroindustrias azucareras más sólidas y productivas del mundo, con un clúster conformado por 13 ingenios y más de 1.500 agricultores, que llevan a cabo el proceso completo desde el picado de caña hasta la obtención de los diferentes tipos de azúcar para las empresas de alimentos y bebidas que operan en el país, sin contar con las exportaciones de azúcar crudo, refinado, bombones, caramelos y confites.

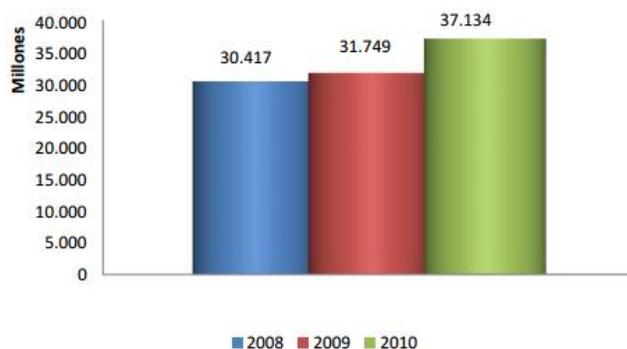
El buen desempeño del proveedor parece estar correlacionado con el de los fabricantes de confites y chocolates, pues según cifras de este sector presentadas en el especial del periódico Portafolio, Colombia compite por el sexto lugar en importancia al lado de Argentina y España como uno de los mayores proveedores dentro de la industria, y se acota que en 2008, Colombia reportó ventas cercanas a los US\$6 millones. En los primeros lugares están Canadá, México y China, con más del 70% del mercado y ventas por más de US\$900 millones. También aparece en el ranking Brasil, con ventas del orden de los US\$44 millones en productos elaborados y Turquía hace lo suyo con cerca de US\$20 millones en ventas.

En la feria internacional de la confitería realizada en Alemania el 4 de febrero pasado, se estimó que a pesar de la crisis económica, la demanda por este tipo de productos permanecerá relativamente estable, por lo que se esperan nuevos lanzamientos e

innovadoras estrategias de marketing para estimular el mercado, que se ha mostrado receptivo a los cambios en envases y sabores. (IA Alimentos, 2009)

6.5.3.2. *La ventaja competitiva en sectores conexos.*

El sector Chocolatería, confitería y materias primas tuvo un crecimiento positivo en el periodo de la crisis internacional, pues el crecimiento entre 2008 y 2009 fue positivo (4,4%). Entre 2009 y 2010 el crecimiento fue del 17%, alcanzando un valor exportado de US\$ 37.134 millones de dólares.



Fuente: UN-Comtrade, cálculos de la DIB – PTP

Ilustración 16. Exportaciones de Chocolatería, confitería y materias primas, 2008 – 2010

Millones de dólares

Los tres principales productos representan el 64% de las exportaciones del sector, siendo el más importante Los demás chocolates sin endulzar, seguido de los granos de cacao y los dulces en general. Los productos más dinámicos fueron los asociados al cacao: el cacao en polvo sin endulzar que casi duplicó sus exportaciones, los demás granos de cacao que crecieron el 39,5% y el cacao en polvo endulzado el 35,5%.

Producto	2009	2010	Variación 2009-2010	Participación 2010
Los demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao, sin adición de azúcar, ni otros edulcorantes.	8.490	9.310	9,7%	25,1%
Los demás cacaos crudos en grano, entero o partido.	5.256	7.333	39,5%	19,7%
Bombones, caramelos, confites y pastillas.	6.779	7.211	6,4%	19,4%
Los demás chocolates y preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, sin rellenar, sin adición de azúcar ni otros edulcorantes.	3.006	3.222	7,2%	8,7%
Las demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, con un contenido superior a 2 kg	2.843	3.143	10,6%	8,5%
Los demás chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, "rellenos".	2.799	2.905	3,8%	7,8%
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	1.410	2.708	92,1%	7,3%
Chicles y demás gomas de mascar	833	848	1,8%	2,3%
Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante	334	452	35,5%	1,2%
Total productos	31.749	37.133	17%	

Fuente: UN-Comtrade, cálculos de la DIB – PTP

Ilustración 17. Principales productos exportados (millones de dólares)

6.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

6.5.4.1. Estrategia y estructura de las empresas domésticas.

En Colombia, los confites y los chocolates tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones y valor agregado, además es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este importante sector de la economía. Este subsector genera además más de 28 mil empleos directos y un número superior de indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en más de noventa países. Entre los principales actores del mercado se encuentran:

Empresa	Estado de Resultados			Balance General		
	Ingresos Operacionales	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1 Colombina S.A	\$ 1.393.515	\$ 133.827	\$ 56.078	\$1.298.037	\$ 756.453	\$ 541.584
2 Compañía Nacional de Chocolates S.A.S	\$ 569.825	\$ 71.899	\$ 66.701	\$ 1.144.327	\$349.248	\$ 795.080
3 Cadbury Adams Colombia S.A	\$ 362.530	\$ (30.161)	\$ (19.279)	\$ 274.777	\$184.023	\$ 90.754
4 Comestibles Aldor S.A	\$ 158.243	\$ 3.157	\$ 1.327	\$ 188.424	\$108.660	\$ 79.764
5 C.I Super de Alimentos S.A	\$ 150.548	\$ 6.480	\$ 45	\$ 163.276	\$101.198	\$ 62.077

Ilustración 18. Estado de resultados empresas 2013

6.5.4.2. Metas.

En el caso de las metas, existen unos factores claves para afrontar las tendencias que se prevén a futuro. (Ver ilustración 19) (Torres, 2014)

A futuro, el crecimiento será determinado por nuevos consumidores, tendencias de salud y la innovación

Factores clave que influenciarán la dinámica del sector

	Histórico	Tendencia	Potencial impacto
Factores de demanda	<ul style="list-style-type: none"> Chocolates como productos de consumo <i>premium</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de salud y conciencia ambiental/social Adopción del chocolate como producto de consumo regular en Asia y otras regiones 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor consumo de chocolates negros y chicles funcionales y sin azúcar Potencial disminución en crecimiento de consumo de confites azucarados
Factores de oferta	<ul style="list-style-type: none"> En recientes años la innovación se basó en nuevas presentaciones, empaques y manejo de canales 	<ul style="list-style-type: none"> En años subsiguientes la innovación estará basada en la incorporación de propiedades saludables, producción de origen y <i>fair trade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Se espera que estos factores tengan impacto en mantener el crecimiento del sector
Otros	<ul style="list-style-type: none"> Consumo de chocolate y productos funcionales y sin azúcar limitado a una minoría económica pudiente 	<ul style="list-style-type: none"> En años subsiguientes la clase media crecerá en las economías en desarrollo Nuevos consumidores pudientes querrán acceder a alimentos de consumo <i>premium</i> v saludables 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del sector apalancado en nuevos consumidores

Ilustración 19. Metas del sector confitería

6.5.4.3. Rivalidad Doméstica.

En el año 2010 el sector de confitería se encontró de la siguiente manera (Ver ilustración 20):

#	Nombre de la empresa	Ventas en millones (COP)	Crecimiento
1	Compañía Nacional de Chocolates S.A.	\$ 736.054	-8.25%
2	Colombina S.A.	\$ 680.199	10,48%
3	Cadbury Adams Colombia S.A.	\$ 299.497	-9.72%
4	Comestibles Aldor S.A.	\$ 144.126	-2,51%
5	Ci Super De Alimentos S.A.	\$ 140.223	-7.39%
6	Cinfitecol S.A.*	\$ 78.110	10,16%
7	Kraft Foods S.A.	\$ 75.088	-36.45%
8	Comestibles Italo S.A.	\$ 56.480	7,01%
9	Gelco S.A.	\$ 45.446.000	-19,18%
10	Productora De Gelatina S.A.	\$ 42.913.000	-21,88 %

*Planta en Cali

▲ Cuadro 1. Ranking nacional del sector

Fuente: BPR BENCHMARK. Elaboración del autor.

Ilustración 20. Ranking nacional del sector (Gonzalez & Rosero, 2011)

Cabe aclarar que actualmente Colombina S.A. es quien lidera el sector con el 48%, seguido de Súper de Alimentos con 23% y Aldor con un 9%.

6.6. Complementos del Diamante:

6.6.1. Causalidad.

En el caso del cacao se tiene baja productividad por la gran fragmentación productiva y la baja adopción tecnológica

La producción de glucosa está concentrada en una empresa y su importación es compleja y está sujeta a aranceles.

A pesar de la inexistencia de producción local de goma base, existen aranceles y éstos son mayores que en países competidores

La baja productividad del sector lechero se refleja en precios poco competitivos de sus productos

La producción de la principal materia prima para empaques está concentrada en pocas empresas y su importación está gravada.

Lo anteriormente mencionado hace que los precios pagados por el azúcar sean poco competitivos para desarrollar ventas internas y externas.

Adicionalmente, existen otras situaciones (restricciones de entrada en puerto y dificultad para negociar descuentos por volumen) que afectan la competitividad tanto en ventas domésticas como exportaciones.

6.6.2. Gobierno.

El Programa de Transformación Productiva es una de las herramientas dispuestas por el Gobierno Nacional para la ejecución de la Política Industrial que conduzca al Desarrollo Productivo del país y con la que se generan entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas.

El PTP es un aliado de los empresarios porque ofrece acompañamiento para acelerar su productividad y competitividad, orientando sus capacidades y aprovechando sus ventajas comparativas.

¿Por qué la Transformación Productiva para Colombia?

Porque Colombia necesita una mayor sofisticación de su economía que solo se logra a través de la diversificación de su industria. Las metas del Gobierno Nacional están orientadas a incrementar las exportaciones de bienes no minero energéticos y de servicios a US\$30.000 millones, captar US\$ 6.000 millones de divisas por concepto del turismo y lograr que más de 4.100 empresas se conviertan en exportadoras.

Los sectores PTP representan el 34% de las exportaciones no minero energéticas e inversión extranjera directa mayor a USD1.000 millones. La Política Industrial está enfocada al apoyo y promoción de la industria y el PTP es un vehículo de ejecución focalizado en sectores con potencial de crecimiento en ventas y exportaciones.

¿Qué hace el PTP?

El PTP es un promotor de la productividad y competitividad de las empresas colombianas a través de 5 frentes:

- Fomentando mejoras en la productividad y la calidad: Fortalecimiento.
- Optimizando las reglas de juego: Marco normativo.
- Potenciando procesos para ser más competitivos: Infraestructura y logística.
- Generando capacidades: Capital humano.
- Conectándolas con oportunidades de financiación: Acceso a financiación

Los sectores vinculados al PTP cuentan con planes de negocio -diseñados a la medida- que definen el curso a seguir para alcanzar incrementos decisivos en la productividad y competitividad, mientras fortalecen sus cadenas productivas y se posicionan en mercados internacionales.

En concordancia con estos planes de negocio, el PTP desarrolla pilotos que ofrecen soluciones a la medida para acelerar la productividad y competitividad de las empresas y es promotor de la oferta del Gobierno Nacional para el empresariado colombiano.

¿Cuáles son los 20 sectores del PTP?

- Sectores de servicios: BPO&O, Software y TI, (Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos), Turismo de Salud, Turismo de Bienestar, Turismo de Naturaleza.
- Sectores de manufacturas: Cosméticos y Aseo, Editorial e Industria de la Comunicación Gráfica, Autopartes y Vehículos, Textil y Confecciones, (Cuero, Calzado y Marroquinería), Metalmecánico, Siderúrgico, Astillero.
- Sectores de agroindustria: Acuícola, Carne Bovina, Lácteo, (Palma, Aceites, Grasas Vegetales y Biocombustibles), (Chocolatería, Confitería y Materias Primas), Hortofrutícola.

¿Cómo lo hace?

El PTP mantiene un diálogo permanente con las empresas y las regiones, identifica oportunidades y ejecuta la política Industrial para el Desarrollo Productivo como respuesta contundente del Estado para acelerar la productividad y competitividad de las empresas. Con estos 3 propósitos estratégicos busca:

- Fortalecimiento del aparato productivo: Promoviendo las mejoras en sus procesos y su diversificación.
- Desarrollo regional: Identificando el potencial productivo y facilitando la creación de clústeres y encadenamientos productivos.

- Internacionalización: Posicionando nuestros productos en las cadenas de valor global.

Institucionalidad del Programa

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno Nacional estableció que el Programa de Transformación Productiva, creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008, debería ser administrado por Bancóldex.

En septiembre de 2011, Bancóldex y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo suscribieron el convenio 187 de 2011, que creó el marco institucional para la administración del Programa.

(PTP, 2008)

7. ENTREGA FINANCIERA

La empresa Súper de Alimentos cuenta con la siguiente información financiera:

Tabla 3. Indicadores financieros

Millones (COP)	2014	2013
Indicadores		
	Tamaño	
Ventas	168.952	150.548
Activos	159.734	163.276

Utilidad	735	45
Patrimonio	60714	62077
Crecimiento		
Crecimiento en Ventas %	12,22%	-14,88%
Crecimiento / Disminución en Activos	-2,17%	3,77%
Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta	1547,40%	-98,04%
Crecimiento (Disminución) del Patrimonio	-2,20%	-1,83%
Rentabilidad		
Utilidad Neta / Ventas	0,44%	0,03%
Rentabilidad de Activos	0,46%	0,03%
Utilidad Neta / Patrimonio	1,21%	0,07%
Utilidad Operacional / Ventas	2,99%	4,30%
Endeudamiento		
Endeudamiento	61,99%	61,98%
Apalancamiento	163,09%	163,02%
Pasivo Total / Ventas	58,61%	67,02%

Pasivo Corriente / Pasivo Total	50,34%	48,43%
---------------------------------	--------	--------

Eficiencia

Rotación de Cobro	62	57
-------------------	----	----

Rotación de Inventario	80	103
------------------------	----	-----

Rotación de Proveedores	51	41
-------------------------	----	----

Ciclo Operativo	141	159
-----------------	-----	-----

Liquidez

Ratio Corriente	1,38	1,29
-----------------	------	------

Prueba Acida	0,8	0,68
--------------	-----	------

Capital de Trabajo	18740	14437
--------------------	-------	-------

Otros

Utilidad Bruta	24,13%	29,89%
----------------	--------	--------

Otros Ingresos/Utilidad Neta	229,80	3373,39
------------------------------	--------	---------

7.1. Indicadores de tamaño

- Ventas

Para el año 2013, las ventas fueron de COP\$150.548 millones, y para el 2014 fueron de COP \$168.925 millones, con esto se puede analizar que las ventas tuvieron un crecimiento del 10,87%. Esto se debe al crecimiento en la demanda interna, el consumo internacional, y un factor que ha beneficiado el sector es el Programa de Transformación Productiva (PTP), el cual ha incluido entre los 20 sectores para impulsar la confitería y muestra de ello son las cifras que la gráfica muestra en el comportamiento de las ventas.

- Activos

Súper de Alimentos en cuanto a los activos pasó de tener COP\$163.276 millones en activos en 2013 a tener COP\$159.74 millones, lo que representó una disminución de (2,21%), lo que indica que hubo pagos de pasivos, desvalorizaciones de activos, o pérdida de activos.

- Utilidad

Súper de Alimentos alcanzó una utilidad en 2013 de COP\$45 millones, y para el 2014 esta utilidad alcanzo COP\$735 millones, lo que representa un aumento en un 93.87%.

- Patrimonio

En cuanto al patrimonio, en relación con los bienes con lo que cuenta la empresa (propiedades, vehículos, maquinaria), se observa una disminución de (2,24%), sustentando por las cifras de 2013 y 2014 las cuales fueron de 62.077 y 60.714 respectivamente.

7.2. Indicadores de rentabilidad

- Margen neto de Utilidad (Utilidad neta / Ventas)

Las ventas de la empresa aumentaron el año 2014 respecto al 2013 en un 13.48%, sin embargo de acuerdo a este indicador de rentabilidad la empresa generó en los años 2013 y 2014 el -14,88% y el 12,22% respectivamente, con esto se puede hablar de un aumento considerable en el margen neto de utilidad.

- Rentabilidad de Activos

La rentabilidad de activos permite observar cual es el margen real de rentabilidad de los propietarios o accionistas con relación a su inversión, además de proporcionar información para conocer sobre el uso que se está haciendo de estos activos. Para el caso de Súper de Alimentos en los años 2013 y 2014 se muestran valores de 0,03% y 0,46% respectivamente, lo cual muestra una disminución de 93,47%.

- Rentabilidad del patrimonio (Utilidad Neta/Patrimonio)

Este indicador permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue de 1,21% y 0,07% en los años 2014 y 2013, respectivamente; lo que quiere decir que la rentabilidad de la inversión de los socios aumento en 94,21%, esto probablemente por la utilización de los activos diferidos.

- Margen operacional de utilidad (Utilidad operacional/Ventas)

Súper de alimentos en el año 2013 tuvo una utilidad operacional de 4,30% y en el 2014 tuvo una de 2,99%, lo que muestra una disminución en el margen operacional de (43,81%); originado por el aumento de los costos de ventas generado por el aumento de las ventas.

7.3. Indicadores de Endeudamiento

- Nivel de Endeudamiento

Los acreedores son dueños del 61,98% en el 2013 y 61,99 % en el 2014 de la empresa, lo que significa que la empresa Súper de Alimentos actualmente mantiene constante la deuda con los acreedores con el fin de mejorar la productividad de la empresa. Este indicador resalta que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 61,98 centavos en el 2013 y 61,99 centavos en el 2014 han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.).

- Apalancamiento

Este indicador muestra que por cada peso de patrimonio se tienen deudas por 163,02 centavos en el 2013 y 163,09 centavos en el 2014, lo que significa que el dinero de los dueños de los años 2013 y 2014 está comprometido en más del 100%, desde el punto de vista de la empresa este indicador se está manteniendo, lo cual no es muy favorable para la empresa.

- Endeudamiento Financiero

El endeudamiento financiero de Súper de Alimentos está disminuyendo, pasando de 67,02% en el 2013 a 58,61% en el 2014. Lo que indica que las obligaciones con entidades financieras están mejorando, ya que para este indicador lo ideal es disminuir poco a poco.

- Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo

La concentración de endeudamiento en el corto plazo aumentó en un 2% aproximadamente, lo que indica un aspecto favorable, pasando de 48,43% en el 2013 a 50,34% en el 2014.

7.4. Indicadores de eficiencia

- Rotación de Cobro

En la rotación de cobro se presenta un aumento entre el año 2013 y 2014, al pasar de 57 a 62 días, lo que indica que se disminuyó el tiempo de rotación de cartera en un día aproximadamente. La rotación de cobro debe mantener un tiempo específico para recuperar el dinero de la mercancía vendida, por lo tanto entre menos días tenga la rotación, mucho mejor.

- Rotación de inventarios

La rotación de inventarios en el 2013 fue de 103, mientras que en el 2014 fue de 80, esto significa que hubo una disminución de 23 días, en este caso, como se trata de una empresa de alimentos, es importante tener alta rotación de inventarios, para lograr distribuirlos rápidamente y que no exista gran cantidad de producto almacenado, ya que esto puede

generar que el producto se deteriore o tenga menor tiempo para consumir una vez llegue al cliente.

- Rotación de proveedores

En la rotación de proveedores se obtuvo un aumento de 10 días, ya que en el 2013 fue de 41 y en el 2014 de 51 días, este aumento se obtuvo debido a que en el sector se han venido presentando problemas con la materia prima y sus elevados costos, por esta razón se han tenido que aumentar los días en la rotación de proveedores

- Ciclo operativo

Súper de Alimentos tuvo un ciclo operativo de 141 días para 2014 frente a 159 días en 2013, lo que indica un aspecto positivo, ya que al disminuir en 18 días el ciclo operativo, se puede operar con menor cantidad de activos circulantes, lo que asegura que la empresa tiene liquidez y puede producir los dulces, venderlos y recaudar el efectivo de ellos, por un periodo de tiempo menor que en el 2013.

7.5. Indicadores de liquidez

- Ratio corriente

La empresa Súper de Alimentos redujo su capacidad de pago de pasivos corrientes con base en sus activos corrientes respecto al año 2013, ya que de COP\$1,29 aumentó a COP\$1,38 en el 2014, lo que indica que no se puede convertir rápidamente el activo corriente en efectivo para pago de un compromiso a corto plazo, esto se ve evidenciado en la razón corriente.

- Prueba acida

Se puede analizar en la prueba acida que por cada peso que debe Súper de Alimentos cuenta con COP\$0,68 para pagarlo, esto quiere decir que la empresa no cuenta con la capacidad para pagar deudas a corto plazo sin depender de la venta de sus existencias. También se observa, que la capacidad de pago aumento de COP\$0,68 en el 2013 a COP\$0,8 en el 2014, lo que indica que la empresa aumento su capacidad de pago a corto plazo sin involucrar sus existencias.

- Capital de trabajo

Se puede interpretar en el indicador de capital de trabajo que una vez la empresa Súper de Alimentos haya cancelado el total de sus pasivos corrientes, le quedaron COP\$18.740 millones en el 2014 para el normal desarrollo de las causadas de la práctica de la actividad económica. Vale la pena resaltar, que este indicador aumento su capacidad, debido a que en el 2013 la FCV contaba con COP\$14.437 millones y en el 2014 aumento su disponibilidad a COP\$18.740 millones.

7.6. Otros indicadores

- Utilidad bruta

Se puede observar que la utilidad bruta de la empresa disminuyó en un (23.87%) en el año 2014 respecto al año 2013, esto ocurrió a razón de un incremento en las ventas de los bienes y servicios que la FCV ofrece, en el 2013 fueron de 29,89% y en el 2014 fue de 24,13%.

8. OPORTUNIDADES DE MERCADO

8.1. Preselección de mercados potenciales

Para la preselección de mercados, a través de la herramienta de ColombiaTrade, se identificaron las oportunidades de negocio en cuatro países principalmente, los cuales son: Canadá, Alemania, Australia y Hong Kong. Una vez se establecieron las variables a tener en cuenta para el estudio, se realizó la matriz que se presenta a continuación (Ver ilustración 21).

Cabe aclarar que la matriz completa se encuentra en el archivo adjunto denominado **ANEXO MATRIZ PRESELECCIÓN DE PAÍSES**, donde se encuentra la información detallada y se puede visualizar mejor.

Finalmente se identificó el país objetivo, el país alterno y el país contingente, como se puede observar en la tabla resumen. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Cuadro resumen selección de mercados

Cuadro resumen		
País Objetivo	Alemania	4,13
País Alterno	Canadá	4,07
País Contingente	Hong Kong	3,17

VARIABLE	CANADÁ	P	C	R	ALEMANIA	P	C	R	AUSTRALIA	P	C	R	HONG KONG	P	C	R	
Importaciones USD	382.858 (miles de USD)	5,75%		4	0,23	717.428 (miles de USD)	5,75%	5	0,29	192.191 (miles de USD)	5,75%	2	0,12	193.713 (miles de USD)	5,75%	2	0,12
Crecimiento de las importaciones %	4%	5,75%		4	0,23	9%	5,75%	5	0,29	-5%	5,75%	1	0,06	3%	5,75%	2	0,12
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	3,8%	5,58%		3	0,17	7,1%	5,58%	5	0,28	1,9%	5,58%	2	0,11	1,8%	5,58%	2	0,11
Importaciones per capita USD	7.369	5,56%		4	0,22	15.506	5,56%	5	0,28	2.849	5,56%	2	0,11	5.081	5,56%	3	0,17
Exportaciones Colombianas USD	1.618 (miles de USD)	5,56%		5	0,28	120 (miles de USD)	5,56%	3	0,17	43 (miles de USD)	5,56%	2	0,11	-	5,56%	1	0,06
Crecimiento de las exportaciones colombianas %	6,0%	5,56%		3	0,17	-	5,56%	1	0,06	-	5,56%	1	0,06	-	5,56%	1	0,06
Arancel General vs Arancel Preferencial Col	3,3% vs 0%	5,60%		5	0,28	5,5% vs 0%	5,60%	5	0,28	3,3% vs 5%	5,60%	2	0,11	0,0%	5,60%	5	0,28
Impuestos adicionales	IVA: 0%	5,56%		5	0,28	IVA: 0%	5,56%	5	0,28	IVA: 5%	5,56%	3	0,17	IVA: 0%	5,56%	5	0,28
Restricciones técnicas	El mercado canadiense establece restricciones al acceso de ciertos productos en sus fronteras como: textiles y prendas de vestir, productos agrícolas, productos de acero, armas y municiones; los cuales requieren permisos para su debida legalización, es importante que antes de enviar su producto, consulten la lista de control de importación, allí encontrará la información sobre los productos que tienen restricciones. El importador deberá obtener una licencia para la importación ante la Oficina de Control de Exportación e Importación del Ministerio de Asuntos Exteriores Y Comercio Internacional de Canadá.	5,70%		3	0,17	Seguridad de los productos - Suministrar productos que cumplan con los requisitos generales de seguridad - Informar a los consumidores sobre los riesgos que puede suponer un producto y las precauciones que se deben tomar - Notificar a las autoridades nacionales pertinentes si descubren que un producto es peligroso y cooperar con ellas en las medidas que se adopten para proteger a los consumidores. Normalización técnica - Requisitos esenciales de salud y seguridad, aplicables a sectores o familias de productos, que los productos deben cumplir para poder ser comercializados en el mercado de la UE (como salud, seguridad, protección de los consumidores y protección medioambiental) - Especificaciones técnicas de productos específicos recogidas en normas armonizadas (voluntario); se entiende que los productos que se fabrican siguiendo estas normas cumplen los requisitos esenciales correspondientes	5,70%	4	0,23	Australia aplica la norma NIMF-1 desde enero de 2006. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.	5,70%	4	0,23	Hong Kong, como Región Administrativa Especial de China aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de enero de 2006. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.	5,70%	4	0,23
Medio de transporte	Aeropuertos: 1487 Puertos y terminales: 11	5,65%		5	0,28	Aeropuertos: 539 Puertos y terminales: 10	5,65%	4	0,23	Aeropuertos: 480 Puertos y terminales: 17	5,65%	3	0,17	Aeropuertos: 2 Puertos y terminales: 1	5,65%	1	0,06
Frecuencias	Semanal	5,56%		5	0,28	Semanal	5,56%	5	0,28	Semanal	5,56%	5	0,28	Semanal	5,56%	5	0,28
Tarifas USD	975 BAF y 1250 BAF	5,56%		3	0,17	750 BAF y 1530 BAF	5,56%	4	0,22	150 BAF, 300 BAF, 1000 BAF, 1200 BAF	5,56%	4	0,22	75 BAF, 100 BAF, 150 BAF, 273 BAF, 450 BAF, 750 BAF y 1300 BAF	5,56%	5	0,28
PIB (US\$ millones)	1.827 billones	5,56%		5	0,28	3,73 billones	5,56%	5	0,28	1,56 billones	5,56%	4	0,22	274 miles de millones	5,56%	2	0,11
PIB per capita (US\$)	51.958,38	5,41%		4	0,22	48.268,64	5,41%	4	0,22	67.458,36	5,41%	5	0,27	38.123,52	5,41%	3	0,16
Inflación	1,90%	5,60%		3	0,17	0,90%	5,60%	3	0,17	2,50%	5,60%	3	0,17	4,40%	5,60%	4	0,22
Devaluación	0,80%	5,56%		4	0,22	-1,30%	5,56%	3	0,17	1,40%	5,56%	4	0,22	0,30%	5,56%	3	0,17
Sistema de gobierno	Monarquía constitucional y una democracia parlamentaria	5,15%		3	0,15	Sistema parlamentario	5,15%	3	0,15	Democracia representativa con un gobierno parlamentario	5,15%	3	0,15	Sistema capitalista	5,15%	4	0,21
Riesgo de no pago	AAA	5,56%		5	0,28	AAA	5,56%	5	0,28	AAA	5,56%	5	0,28	AA+	5,56%	5	0,28
TOTAL		100%		4,07		100%		4,13		100%		3,05		100%		3,17	

Ilustración 21. Matriz Preselección de países

8.2. Selección del país

Reseña general del país:

Desde 1949 la República Federal de Alemania es un Estado Federal democrático parlamentario. Desde su reunificación en 1990, el país está integrado por 16 estados federales. El jefe de Estado es el Presidente o la Presidenta de la República Federal de Alemania y a la cabeza del Gobierno se sitúa el o la Canciller Federal.

La ciudad más grande de Alemania es además su capital: Berlín, con 3,4 millones de habitantes. Otras ciudades con más de un millón de habitantes son Hamburgo (1,8 mill.) y Múnich (1,3 mill.); Colonia se queda escasamente por debajo de esta cifra. Fráncfort del Meno (662.000 mill.) es un centro financiero internacional.

Alemania se caracteriza por su gran variedad de paisajes. En el norte se dibujan las costas del Mar del Norte y del Mar Báltico, mientras que en el sur se alzan los altos picos de los Alpes. En medio pueden admirarse paisajes muy diferentes: grandes llanuras de cultivo, extensos paisajes de ríos y lagos, regiones de frondosos bosques, centros urbanos y colinas. La montaña más alta de Alemania es el pico Zugspitze con 2.963 m de altitud. Su río más largo es el Rin, que fluye a lo largo de 865 kilómetros a través de tierras alemanas. Alemania cuenta con 16 parques nacionales, 104 parques naturales y 15 reservas de la biosfera.

La vida en Alemania se caracteriza por la diversidad de influencias culturales y puede describirse como moderna y cosmopolita. Numerosas fiestas, como el Carnaval, la Fiesta del Vino o de la Cerveza, festivales de música, desde clásica hasta rock, así como la buena

cocina acompañada de vinos procedentes de sus 13 zonas viticultoras, invitan a pasar un rato alegre y en buena compañía.

	Toneladas		Millones de euros	
	2013	Tasa de variación 2012-2013	2013	Tasa de variación 2012-2013
Producción Alemana	3.890.681	+3,6%	12.644	+4,7%
Importaciones	1.253.206	+7,3%	3.940	+6,5%
Exportaciones	1.812.269	+4,4%	6.210	+3,2%
Cuota de exportación	46,6%		49,1%	
Cuota de importación	32,2%		31,2%	
Consumo aparente*	2.628.438	+2,3%	9.330	+5,5%

Ilustración 22. Indicadores Datos Macroeconómicos (DatosMacro)

8.2.1. Análisis general del sector.

La industria de la confitería alemana es exitosa a escala mundial - desde el chocolate hasta los ositos de goma. Sean gominolas, chocolates o galletas: detrás de estas pequeñas exquisiteces está un sector que se precia de dar empleo a 50,000 personas en Alemania y que ha producido en 2013 mercancías por valor de más de doce mil millones de euros.

Entre las empresas más conocidas, además del productor de gominolas Haribo, se encuentra el fabricante de galletas Bahlsen, la empresas de chocolates Alfred Ritter, la firma de confitería Katjes y el Grupo Lambertz, conocido principalmente por los panes de especias Aachener Printen.

Los clásicos productos generan sólidas cifras de venta desde hace décadas, aunque el sector siempre reacciona a las nuevas tendencias: A veces las empresas ofrecen nuevas variedades, otras veces se abren a nuevos desarrollos, por ejemplo productos que les gusten

a veganos. Esto también se refleja en la demanda fuera de Alemania: Casi la mitad de los productos de confitería alemana se exporta.

Según la Asociación Federal de la Industria de la Confitería Alemán (BDSI), Alemania es líder mundial en este sector. Para estimular aún más las ventas, numerosos fabricantes se han organizado en un organismo llamado "German Sweets", que promueve los productos dulces de Alemania en el mundo.

En 2014, las empresas se presentaron en las ferias de Dubái, Moscú y Shanghái. A su vez, empresas minoristas del sector alimentario de Sudáfrica y la India viajaron a Alemania para probar nuevos productos. En el proceso de globalización también se adaptan viejos eslóganes publicitarios.

(AlemaniaParaTi, 2015)

8.3. Análisis de mercado objetivo

El consumo per cápita per cápita de los productos del sector del dulce se ha situado en Alemania en el año 2013 en 32,57 kg por un valor de 115,67 Euros. Estos datos suponen un aumento en el consumo per cápita del 5,2% en unidades monetarias y del 2,0% en peso.

La confitería de chocolate es el grupo de productos que acumula un mayor consumo. En concreto el consumidor alemán consumió 10,10 kilos de estos por un valor monetario de 49,66 euros. Además, con un 4,2% fue la categoría con una tasa de crecimiento más a tasa de crecimiento más alta en cuanto volumen consumido respecto al año anterior.

En segundo lugar se han situado los productos de repostería fina con un consumo per cápita de 7,15 kilos por valor de 23,26 euros. El consumo per cápita de estos productos aumentó un 2,7% respecto al año anterior.

En tercer lugar se encuentra la confitería de azúcar, con un consumo per cápita de 5,70 kilos por valor de 20,05 euros. La confitería de azúcar ha sido la única categoría del sector cuyo consumo per cápita ha disminuido en el 2013. En concreto los 5,70 kg consumidos suponen una reducción del -0,9% respecto al año anterior. Sin embargo, en valor monetario el consumo per cápita aumentó un 6,6%.

Más llamativo ha sido el caso de los helados, cuyo consumo per cápita aumentó respecto al año anterior tan sólo un 0,2%, mientras que su valor monetario aumentó un 15,8%.

(ICEX, 2013)

8.3.1. Condiciones de acceso.

- **Puertos de entrada:**

Puertos

- ✓ Puerto de Hamburgo
- ✓ Puerto de Bremen
- ✓ Puerto de Rostock
- ✓ Puerto de Lübeck
- ✓ Puerto de Kiel
- ✓ Puerto de Wilhelmshaven

Profesionales del transporte

- ✓ DHL
- ✓ Maersk
- ✓ Schenker

Administración del transporte

- ✓ Ministerio de transporte (en alemán)

Puertos destino y origen de la mercancía:

- Documentación requerida para la entrada del producto: Hacer una descripción de los documentos requeridos, en algunos países exigen entre otros
 - Documento de importación
 - Documento de transporte
 - Factura comercial: Enviar una copia redactada en Inglés y en Alemán
 - Lista de empaque
 - Certificado de origen: Para identificar de dónde proviene la mercancía y así verificar los acuerdos comerciales con dicho país.
 - Declaración andina de valor
 - Certificado fitosanitario – Instituto Colombiano Agropecuario: Se necesita para el trámite de embarque y desembarque de la mercancía.
 - Documento Único Administrativo (DUA): Es necesario para la aduana de salida.

8.3.1.1. Licencias.

Restricciones y Requerimientos Especiales

Algunas restricciones y requerimientos establecidos por las importadoras alemanas son las siguientes:

- Seguridad Alimentaria

“Todos los ciudadanos europeos tienen derecho a una alimentación sana, variada y de calidad. Cualquier información relativa a la composición, los procesos de fabricación y la utilización de los alimentos debe ser clara y precisa. Para garantizar un alto nivel de salud pública, la Unión Europea y los Estados miembros han incluido la seguridad alimentaria entre las prioridades de la agenda política europea.

- Trazabilidad

Desde el 1° de enero de 2005, La Unión Europea está exigiendo a los exportadores de alimentos contar con sistemas que garanticen la trazabilidad de los productos.

La Unión Europea ha introducido importantes cambios en la legislación de Alimentos, los cuales afectarán las exportaciones que efectúen terceros países como Colombia. En primer lugar, y a partir del 1° de enero de 2005, se están haciendo exigibles los requisitos en materia de Trazabilidad, con lo cual los exportadores de alimentos y piensos (alimentos para animales) deberán implementar en sus compañías sistemas de rastreo para los productos a lo largo de la cadena alimenticia.

- Cuidado del Medio Ambiente

La contaminación no respeta las fronteras nacionales. Por esta razón, la Unión Europea desempeña un papel especial en la protección del medio ambiente. Muchos problemas medioambientales de Europa no podrían abordarse sin una acción conjunta de todos los países de la UE.

La UE ha adoptado más de 200 directivas de protección del medio ambiente que se aplican en todos los Estados miembros. La mayoría de las directivas tienen como objetivo prevenir la contaminación del agua y del aire y fomentar la eliminación de residuos. Otras cuestiones importantes son la protección de la naturaleza y la supervisión de los procesos industriales peligrosos. La UE quiere organizar el transporte, la industria, la agricultura, la pesca, la energía y el turismo de manera que puedan desarrollarse sin destruir los recursos naturales - en pocas palabras, el desarrollo sostenible.

- Anti-dumping

Los gravámenes anti-dumping son impuestos aplicados a productos importados, vendidos en la UE a un precio inferior al de su mercado de origen. Cuando la industria local quede perjudicada por el producto importado, ésta podrá presentar una queja en Bruselas. Si la investigación establece la validez de la queja, se procederá a la aplicación del impuesto anti-dumping, en virtud del artículo 113 del Tratado de la UE. Estos gravámenes se podrán imponer con un plazo de aviso muy breve. Se aconseja a los exportadores informarse si existe algún gravamen de este tipo, o hay alguna investigación en marcha al respecto, previo a la exportación.

- Normas Técnicas

Se aplican los siguientes controles: Control de Calidad a la Importación (CONCAL), Inspección Sanitaria de Importación (SANIM), Inspección Fitosanitaria (FITIN), Inspección Veterinaria de Importación (VETER), (CITES) Convención Internacional que regula el comercio de Especies de Flora y Fauna en vías de Extinción.

- Estándares de Calidad Europeos

En Europa existe cada vez más, mayores regulaciones en el campo de la seguridad, salud, calidad y medio ambiente. El objetivo actual y futuro del mercado Europeo, es lograr el bienestar del consumidor, y cualquier producto que cumpla con los requisitos mínimos de calidad, tiene libertad de movimiento dentro de la Unión Europea, pero debido a la cada vez mayor importancia que tiene la Calidad dentro de la Unión Europea, aquellos productos, que cumplan, los más altos estándares de Calidad, tendrán preferencia por parte de los consumidores. Los exportadores que deseen entrar al mercado Europeo, deben estar actualizados en los estrictos y cada vez mayores requerimientos de calidad por parte de la Unión Europea.

Algunos de estos requisitos se encuentran contemplados bajo la norma ISO 9000 (aplicable al establecimiento y control de un sistema de calidad) o la ISO 14000 (aplicable al cuidado del medio ambiente), son algunas de las normas ISO, que poseen las organizaciones o empresas Europeas, conscientes que el mercado demanda cada vez más, productos o servicios con las especificaciones y nivel de calidad esperados. Los sistemas de calidad ISO, cubren las áreas de compra, materias primas, diseño, planeación, producción, tiempo de entrega, empaque, garantía, presentación, mercadeo, instrucciones de uso,

servicio posventa, etc., y por lo tanto se espera que sus proveedores, se encuentren igualmente dentro de un sistema de control de calidad para su producción y despachos. El nuevo modelo ISO 9000, Serie 2000. Es una mezcla del modelo de Michael Porter y el EFQM (European Foundation of Quality Management), donde se comienza con la normalización de la forma como la organización identifica las necesidades de sus clientes y termina con la evaluación de si el cliente realmente está satisfecho con el producto o servicio.

- Productos Alimenticios

El Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) se aplica para la industria de alimentos. La Directiva de la UE sobre Higiene en los productos alimenticios (93/43/EC), que se aplica desde Enero de 1996, establece que las compañías de alimentos deben identificar cada etapa dentro de sus actividades, en donde se establezca los procedimientos seguridad establecidos para el manejo de los alimentos, en cuanto al proceso, tratamiento, empaque, transporte distribución y comercialización de los mismos.

- Medio Ambiente

La preocupación creciente por la preservación y protección medioambiental ha obligado a la UE a establecer nuevas normas en esta área.

Uno de los fundamentos de la política medioambiental de la UE son los tratados globales, en particular la Agenda 21 del Acuerdo de Río de Janeiro y "El Quinto Programa de Acción sobre Medio Ambiente" (1993-2000) donde se pone el énfasis en buscar soluciones en la raíz de los problemas medioambientales. Dentro de la lista de productos afectados, se encuentran los productos alimentarios frescos, alimentos elaborados, químicos, productos

farmacéuticos, productos de piel, productos de madera, textiles y confecciones, productos eléctricos y mecánicos y productos minerales. Áreas especialmente sensibles, son los niveles de residuos de los pesticidas, los aditivos alimentarios, presencia de metales pesados y de contaminantes, el uso de químicos, las maderas tropicales duras, la contaminación del aire y el agotamiento de recursos no renovables.

- Control de residuos de envases y embalajes

La UE ha emitido una Directiva sobre envases y embalajes y los residuos originados por los mismos (94/62/CEE). Entre otras medidas, la Directiva fija niveles máximos de concentración en los envases y embalajes de metales pesados y describe los requisitos específicos para la fabricación y composición de los mismos.

En Alemania, el comercio y la industria tienen la obligación de recoger los envases y embalajes a fin de reutilizarlos y reciclarlos. Esta norma se aplica también a los productos importados, por lo que las compañías extranjeras tienen exactamente las mismas obligaciones que las alemanas. El Punto Verde se ha convertido en el símbolo del sistema alemán de reutilización y reciclaje de residuos de envases y embalajes. El símbolo indica al consumidor que el envase o embalaje del producto puede ser utilizado o reciclado.

- Etiqueta ecológica

Los productos orgánicos, o con la denominación "Eco", son productos cuya producción no tienen un impacto en el medio ambiente, y requieren de una certificación que lo compruebe, para que los consumidores al pagar un precio superior por estos productos, se aseguren que el producto fue diseñado, producido y empacado, de una forma amigable con el medio ambiente. Cada país, tiene sus organizaciones certificadoras, aunque existe la EU

Ecolabel, establecida para toda la Unión Europea. Existen etiquetas ecológicas a nivel de cada país y a nivel de la Unión Europea.

- Responsabilidad Social

Además de la importancia de las normas y reglamentaciones en materia de calidad, salud, seguridad y medio ambiente, las cuestiones de carácter social están adquiriendo cada vez mayor importancia tanto en los foros de negociaciones en el área del comercio, como entre los consumidores.

- SA 8000

SA (Social Accountability) – Responsabilidad social, es una norma internacional de responsabilidad social. Es un estándar voluntario, que se puede aplicar dentro de cualquier tipo de organización, y dentro de cualquier tipo de sector. Esta norma se relaciona con los temas de trabajo de niños, salud, seguridad, trabajos forzados, libertad de asociación, horas laborales y compensación.

- Etiqueta del comercio Justo

Las organizaciones de comercio justo promueven la creación de relaciones de comercio justas. Estas organizaciones compran café, té y otros productos como textiles y artesanías de organizaciones de productores en África, Asia y Latinoamérica. Las organizaciones de comercio justo, esperan que los productores, estén organizados democráticamente y que tengan interés en desarrollar su sector o región productiva, participación en la dirección por parte de las mujeres, estructuras políticas libres y democráticas, y la preservación y regeneración de la cultura y del ecosistema.

Existe una Etiqueta para productos provenientes del comercio Justo, la cual la llevan productos que cumplen con estándares mínimos de condiciones de trabajo y remuneración, y que son comercializados a través del comercio alternativo. El significativo aumento de la demanda de estos productos se debe no solo a que dan una mayor conciencia del medio ambiente, sino también en el ámbito social, a que también son comercializados por los canales tradicionales, reconocidos por los consumidores por la etiqueta "Fair trade".

- Empaque y Etiquetado

La regulación Europea en empaque, se basa en la Norma EU Directiva 94/62/EC, donde se establece las normas de empaque para los diferentes productos, sin embargo, continua la existencia de las regulaciones nacionales, que para el caso de Alemania, se basa en el "German Packaging Act", con el cual se busca reducir el impacto de los empaque al medio ambiente, y regula el empaque para el transporte, el empaque secundario, y empaque para ventas.

Para los exportadores, es muy importante considerar el tipo de transporte que utilizará y ver la normatividad al respecto, donde para el caso de los contenedores en la Unión Europea, deben venir cajas en pallets de 80 x 120 euro pallet / 100 x 120 ó 110 x 110 drum pallet.

La responsabilidad por el marcado y etiquetado de los productos recae en el importador, que debe informar claramente al exportador sobre todas las regulaciones a cumplir, y se debe acordar con el importador o mayorista, todos los detalles de etiquetado, ya que ellos cuentan con la información relacionada a los requerimientos legales.

- Prohibiciones

La importación de ciertos productos está prohibida, o sólo permitida bajo ciertas condiciones. Se imponen prohibiciones principalmente al comercio de productos peligrosos, como en el caso de residuos químicos. También pueden estar sujetos a prohibiciones por razones de salud y seguridad, las medicinas, los pesticidas, las plantas y productos alimentarios, los productos eléctricos y las plantas y animales exóticos. Dos leyes muy importantes en estas áreas son la ley relativa a residuos químicos, y la ley CITES relativa a las especies amenazadas de fauna y flora”

8.3.2. Acuerdos vigentes.

Acuerdo comercial Colombia – Unión Europea

El Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra, fue firmado en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012. Por parte de la Unión Europea, el Parlamento Europeo aprobó el Acuerdo el 11 de diciembre de 2012, y posteriormente notificó la culminación de sus trámites internos para la aplicación provisional del Acuerdo el 27 de febrero de 2013.

Por el lado de Colombia, el trámite interno para su aprobación en el Congreso de la República inició en el mes de noviembre de 2012, hasta el 5 de junio de 2013, finalizando con la sanción del Presidente Juan Manuel Santos, mediante la Ley 1669 del 16 de julio de 2013. Sin embargo, el Acuerdo continúa su trámite ante la Corte Constitucional.

El Presidente de la República mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013 dio aplicación provisional al Acuerdo Comercial y se notificó a la Unión Europea el cumplimiento de los procedimientos internos requeridos para tal efecto. Adicionalmente,

mediante el mismo Decreto se tomó la determinación de dar aplicación provisional al Acuerdo a partir del 1° de agosto de 2013.

El 31 de julio de 2013 mediante el Decreto 1636 se implementa los compromisos de acceso a los mercados adquiridos por Colombia en virtud del Acuerdo Comercial.

El 5 de noviembre de 2014 el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2247 a través del cual se señala que nuestro país continuará aplicando sin solución de continuidad, en los términos señalados en el Decreto 1513 de 2013, el Acuerdo Comercial suscrito con la Unión Europea y sus Estados miembros, luego de haberse cumplido con todos los requisitos internos previstos en nuestra ley para la aprobación del mismo

8.3.3. Competencia.

(EOI) manifiesta que:

El consumo per cápita de los productos del sector del dulce se ha situado en Alemania en el año 2013 en 32,57 kg por un valor de 115,67 Euros. Estos datos suponen un aumento en el consumo per cápita del 5,2% en unidades monetarias y del 2,0% en eso.

- La confitería de chocolate es el grupo de productos que acumula un mayor consumo. En concreto el consumidor alemán consumió 10,10 kilos de estos productos por un valor monetario de 49,66 euros. Además, con un 4,2% fue la categoría con una tasa de crecimiento más alta en cuanto volumen consumido respecto al año anterior.
- En segundo lugar se han situado los productos de repostería fina con un consumo per cápita de 7,15 kilos por valor de 23,26 euros. El consumo per cápita de estos productos aumentó un 2,7% respecto al año anterior.

- En tercer lugar se encuentra la confitería de azúcar, con un consumo per cápita de 5,70 kilos por valor de 20,05 euros. La confitería de azúcar ha sido la única categoría del sector cuyo consumo per cápita ha disminuido en el 2013. En concreto los 5,70 kg consumidos suponen una reducción del -0,9% respecto al año anterior. Sin embargo, en valor monetario el consumo per cápita aumentó un 6,6%.
- Más llamativo ha sido el caso de los helados, cuyo consumo per cápita aumentó respecto al año anterior tan sólo un 0,2%, mientras que su valor monetario aumentó un 15,8%. El sector del dulce en Alemania presenta un alto grado de madurez y saturación. La entrada de nuevas empresas en algunas categorías de productos puede presentar dificultades, puesto que existen empresas que se encuentran muy asentadas en las preferencias de los consumidores y cuentan, por tanto, con cuotas de mercado elevadas. Además, la madurez del sector implica que las innovaciones reales sean difíciles de llevar a cabo dada la amplia variedad de productos que se encuentran disponibles para los consumidores alemanes. No obstante, el sector presenta una serie de tendencias que están provocando cambios en algunas categorías de productos.

Los consumidores alemanes están mostrando en los últimos años una creciente preocupación por llevar un estilo de vida saludable y una alimentación equilibrada. Por ello, existe una demanda creciente de productos bajos en grasas y azúcares, así como una creciente concienciación acerca de los riesgos de los edulcorantes artificiales.

Además de la creciente demanda de productos saludables, también está tomando gran importancia el desarrollo de productos específicos para determinados tipos de

consumidores, como es el caso de los productos aptos para intolerantes a la lactosa, celíacos, vegetarianos o veganos.

Otro aspecto clave es el aumento de los productos catalogados como orgánicos o biológicos. Al igual que en otras categorías de productos, las empresas están poniendo especial énfasis en el etiquetado orgánico, la sostenibilidad y el regionalismo, especialmente por razones de marketing. Por ello, las empresas ecológica y socialmente responsables pueden obtener una ventaja competitiva.

Principales competidores:

Ritter Sport: Ritter Sport es una marca de chocolate de Alemania. La chocolate tiene una forma cuadrada. Por eso tiene el slogan „Quadratisch. Praktisch. Gut.“ („Cuadrado. Práctico. Bueno“). Ritter Sport tiene muchos sabores diferentes y exóticos, por ejemplo menta, caramelo con cookie, coco, café solo, yogur-fresa o miel-sal-almendra.

Toffifee: Toffifee es un dulce muy popular en Alemania. Es de la marca Augustus Strock. Consiste de 37% de una crema de nuez y praliné, 12% de chocolate y 41% de caramelo. También contiene una pepita de avellana.

Werthers Original: Werther's Original son caramelos de nata con sabor de caramelo. Son muy famosos y parte de la empresa Augustus Storck. En 1903 el confitero Gustav Nebel creaba el caramelo, que consiste de nata, mantequilla, azúcar, sal y azúcar cande, en la ciudad Werther.

Milka: Milka es una marca de chocolate de la empresa Kraft Foods. No es una marca alemana. Viene de la Suiza. Hoy hay muchas variaciones de Milka. Por ejemplo hay Milka

con Oreo o Jelly Beans o nueces. Milka es una combinación de las palabras alemanas Milch (leche) y Kakao (cacao). El emblema de Milka es una vaca violeta.

Kinder Schokolade: Kinder es una marca y línea de productos italiana. Es parte de la empresa italiana Ferrero. Mucha gente piensa que es una marca alemana, porque tiene un nombre alemán: Kinder – niños. Algunos productos, por ejemplo Kinder Schokolade son fabricado en Alemania. Hay varios productos de Kinder: Por ejemplo Kinder Überraschung (Sorpresa), Kinder Bueno, Schokobonbons o Kinder Country.

8.3.4. Promoción.

El gasto total en publicidad gasto total en publicidad gasto total en publicidad por parte de las empresas del sector del dulce en Alemania se ha situado en el año 2013 en 747,6 millones de euros 747,6 millones de euros 747,6 millones de euros. Esta cifra supone un aumento del 3,7% aumento del 3,7% con to del 3,7% con respecto año anterior y del 4,1% con respecto a ha respecto año anterior ce dos años. Continúa, por tanto, la tendencia creciente del gasto publicitario en el sector del dulce tras la reducción que se produjo en el 2011.

Teniendo en cuenta la madurez y saturación del sector del dulce en Alemania, las innovaciones en profundidad son difíciles de llevar a cabo por las empresas. En general, basan su estrategia en extender sus líneas de productos realizando ligeras modificaciones o mediante la realización de ofertas o promociones por tiempo limitado. Por tanto, una adecuada estrategia publicitaria que sepa transmitir al público las pequeñas modificaciones como si de productos completamente nuevos se tratara es un aspecto clave para las

empresas del sector. Condicionado por ello, el sector del dulce es el primer sector de alimentación sector del dulce es el primer sector de alimentación por gasto publicitario en Alemania con un 38,6% sobre el total 38,6% sobre el total 38,6% sobre el total, cifra muy por encima de los siguientes sectores como son los quesos, lácteos y alimentos congelados, los cuales representan menos del 7,5%

Con la identificación de estos organismos, se podrá tener información para la realización del mismo trabajo entre otros se puede observar:

- Ministerios
- Cámara de Industria y comercio Colombo-Alemana
- Embajada Alemana
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFIN)
- Gremios afiliados:

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica - ACODRES

Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - ACOPI

Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental - ACODAL

Asociación Nacional de Comercio Exterior - ANALDEX

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI

Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica -

ANDIGRAF

Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores - ASOCOLFLORES

Asociación del Sector Automotor y sus Partes - ASOPARTES

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible - CECODES

Consejo Colombiano de Eficiencia Energética - CCEE

Federación Colombiana de Ganaderos - FEDEGAN

Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Exterior - FITAC

Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías

Relacionadas - FEDESOFIT

Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO

- Superintendencia financiera de Colombia
- PROCOLOMBIA
- Germany trade & invest
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Banco de la República de Colombia
- Departamento Nacional de Planeación (DNP)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)
- Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex)
- Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior (Fiducoldex)
- Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex)
- Seguro de Crédito a la Exportación (Segurexpo)

- Oficina federal de Estadística de Alemania
- Asociación Colombiana de Logística (Acolog)

Confitería de chocolate

El principal punto de venta minorista de confitería de chocolate en Alemania en 2013 han sido los establecimientos Discount con una cuota del 35,2% sobre el total de venta. Además, las ventas de confitería de chocolate en estos establecimientos presentan una tendencia creciente, habiendo aumentado en el periodo 2011-2013 un 1,9%. Después de los Discounters, los supermercados son los establecimientos que acumulan una mayor facturación, seguidos de los hipermercados. No obstante, la facturación por las ventas de confitería de chocolate de los supermercados ha sufrido un ligero descenso, en contraposición con la tendencia creciente que presentan las ventas de confitería de chocolate en los hipermercados.

Confitería de azúcar:

Los establecimientos Discount son, al igual que en los anteriores grupos, el tipo de establecimiento que acumula un mayor porcentaje de las ventas de confitería de azúcar en Alemania. Además, en los últimos años estos establecimientos han aumentado ligeramente su cuota de venta, pasando del 32,9% de 2011 al 33,2% de 2013. Tras los Discounters los supermercados son los establecimientos con una mayor cuota de venta, situada en 2013 en el 16,4% del total. Es interesante destacar también el significativo porcentaje sobre el total de ventas que representan las ventas del comercio minorista independiente. En concreto los kioscos junto con otros puntos de venta minorista food independientes acumulan más del 20% del total de ventas, si bien se observa una reducción de esta cuota en los últimos años.

Por último, mencionar también la relevancia de las ventas en Droguerías, que representaron un 8,2% en 2013.

8.3.5. Precio.

El precio de los dulces Café Gurmé en el mercado Alemán es de USD 11,55 para una bolsa de 100 unidades, es un precio bastante competitivo en el mercado, debido a que los precios de los dulces oscilan entre 8 y 13 dólares la bolsa de 100 unidades, lo que muestra que se puede presentar el producto a ese precio, los consumidores alemanes pueden adquirir la bolsa entera o por unidad, lo que mejora la venta del producto.

9. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

9.1. Análisis del entorno

- **Segmentación:** Nuestro producto está dirigido a personas entre 25 y 50 años, quienes desean consumir un snack diferente a la hora de compartir con sus amigos.
- **Localización del consumidor:** Nuestro mercado objetivo está localizado en Berlin (Alemania Oriental), debido a que presenta características favorables para el producto.
- **Clima y Geografía:** La situación geográfica exacta del Ayuntamiento de Berlín es 52° 31' 12" latitud norte, 13° 24' 36" longitud este. La mayor extensión en dirección Este-Oeste es de unos 45 km, y en sentido Norte-Sur unos 38 km. La superficie de la ciudad es aproximadamente de 892 km². Berlín está completamente rodeada por el Estado federado de Brandeburgo y está situada al este de la República Federal de Alemania, aproximadamente 70 km al oeste de la frontera con Polonia. La ciudad es una de las conurbaciones de la República Federal.

Berlín se encuentra en una región formada durante la época glacial en el Urstromtal (antiguo cauce) de Varsovia-Berlín, entre los altiplanos de Barnim y Teltow. El centro histórico de Berlín se halla en el punto más estrecho del río Spree a su paso por el Urstromtal. En Spandau, el barrio más occidental de Berlín, el Spree desemboca en el río Havel, que atraviesa el oeste de Berlín en sentido Norte-Sur. El curso del Havel a menudo se asemeja a un paisaje marino, siendo sus mayores ensanchamientos el Lago de Tegel y el Großer Wannsee.

Los veranos de Berlín se caracterizan por presentarse temperaturas agradables y tiempo húmedo. La primavera y el otoño son frescos; no son tan húmedos como el verano. El invierno es frío, las noches son largas y el sol apenas brilla por las tardes; la estación invernal se caracteriza por ser muy húmeda con continuas lluvias y nevadas; cuando ocurren ondas de aire gélido procedentes de Rusia, el frío se torna intenso o hasta crudo, y la temperatura no supera los $-7\text{ }^{\circ}\text{C}$.

Parámetros climáticos promedio de Berlín  													[ocultar]
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Temperatura máxima absoluta (°C)	15.0	17.0	23.0	30.0	33.0	36.0	38.8	35.0	32.0	25.0	18.0	15.0	38.8
Temperatura máxima media (°C)	2.9	4.2	8.5	13.2	18.9	21.8	24.0	23.6	18.8	13.4	7.1	4.4	13.4
Temperatura media (°C)	0.5	1.3	4.9	8.7	14.0	17.0	19.0	18.9	14.7	9.9	4.7	2.0	9.6
Temperatura mínima media (°C)	-1.5	-1.6	1.3	4.2	9.0	12.3	14.7	14.1	10.6	6.4	2.2	-0.4	5.9
Temperatura mínima absoluta (°C)	-26.1	-25.0	-13.0	-4.0	-1.0	4.0	7.0	7.0	0.0	-7.0	-9.0	-24.0	-26.1
Lluvias (mm)	42.3	33.3	40.5	37.1	53.8	68.7	55.5	58.2	45.1	37.3	43.6	55.3	570.7
Días de lluvias (≥ 1.0 mm)	10.0	8.0	9.1	7.8	8.9	7.0	7.0	7.0	7.8	7.6	9.6	11.4	101.2
Horas de sol	46.5	73.5	120.9	159.0	220.1	222.0	217.0	210.8	156.0	111.6	51.0	37.2	1625.6
Fuente n°1: World Meteorological Organization (UN) ⁷													
Fuente n°2: HKO ^B													

Ilustración 23. Clima en Berlín

- **Segmento al cual está dirigida la competencia: La competencia está dirigida al mismo segmento que yo pienso atacar?:** La competencia nacional no está

dirigiéndose al mismo sector actualmente, ya que se encuentran comercializando el producto nacionalmente.

La competencia internacional se dirige a mercados como el alemán, pero distribuyen su producto en supermercados de gran superficie, mientras que nuestro producto será distribuido solamente en Berlín y en supermercados pequeños, ya que nuestros clientes prefieren comprar este tipo de productos en un almacén más pequeño, el cual se ubique cerca de sus residencias.

Análisis de productos.

- **Ventajas del producto en el mercado:**

1. Creciente consumo dulces en Alemania
2. Interés por la gastronomía Colombiana, especialmente alimentos que contienen café
3. Disponibilidad de información comercial

- **Desventajas del producto en el mercado:**

1. Producción dispersa, debido a los cambios climáticos
2. Falta de políticas agrarias
3. Competencia de las compañías Alemanas

9.2. Matriz de valoración de factores competitivos

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES INDICADORES	PONDERACIÓN GENERAL	PONDERACIÓN ESPECÍFICA	VALORACIÓN										RESULTADO	TOTAL	
			D		N					F					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
CONTEXTO EMPRESARIAL															
Fortaleza en el talento humano		40%										X		3,6	3,48
Cultura empresarial		30%										X		2,7	
Producto de óptima calidad		30%								X				2,4	
TOTAL	40%	100%												8,7	
CONTEXTO NACIONAL															
Producto interno bruto		15%							X					1,05	1,93
Importaciones		5%						X						0,3	
Exportaciones		5%						X						0,3	
Políticas gubernamentales		10%									X			0,9	
Infraestructura		15%						X						0,9	
Transparencia en uso de recursos		5%							X					0,35	
Niveles de empleo		15%								X				1,2	
Investigación y desarrollo		30%									X			2,7	
TOTAL	25%	100%												7,7	
CONTEXTO INTERNACIONAL															
Posición competitiva		40%								X				3,2	3,115
Economía para efectuar negocios		30%									X			2,7	
Capacidad para hacer negocios		30%										X		3	
TOTAL	35%	100%												8,9	
TOTAL GENERAL	100%		TOTAL										8,52		

FORTALEZAS: La diversidad de productos que se ofrecen en el mercado, moderna red de distribución y experiencia, alta tecnología que garantiza que los productos se mantengan bajo control y amplia publicidad en diferentes medios

DEBILIDADES: Inconvenientes en cuanto a la distribución del producto en algunas zonas del país debido al poco conocimiento de las carreteras, poco reconocimiento de marca al existir producto como el coffee delight, el más conocido en el mercado.

AMENAZAS: Competencia a nivel nacional e internacional, nuevos productos similares en el mercado, la varianza en las tasas de cambio y las barreras de entrada

OPORTUNIDADES: Una de las oportunidades es la demanda que ejercen los consumidores sobre los productos, la expansión de nuevos mercados, la trayectoria y la experiencia., la calidad de sus productos, el buen terreno y ubicación estratégica dentro del mercado, sus productos cumplen con las especificaciones técnicas establecidas por las normas nacionales, ampliar sus redes de distribución y expandir la marca a nuevos mercados

9.3. Cadena de valor Súper de Alimentos

Tabla 5. Cadena de valor Súper de alimentos

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
Existe un sistema de gestión integral de alimentos, donde se encuentra la gestión del conocimiento, la gestión de los clientes y consumidores, la responsabilidad social y la competitividad, para así obtener un desempeño y un valor superior, con miras a continuar el proceso de innovación y aprendizaje para la satisfacción de los grupos de interés y a su vez para tener una organización económicamente socialmente sana.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
1400 colaboradores en Colombia, 150 en mercados internacionales
DESARROLLO TECNOLÓGICO
Existe una unidad de investigación del consumidor: 25 desarrollos de producto en promedio al año, 6 lanzamientos promedio al año, 30% de las ventas generadas son por innovaciones, desarrollo de conceptos exitosos en 4 de los sentidos: vista, gusto, tacto y olfato, nuevos empaques y presentaciones.
APROVISIONAMIENTO
Para el aprovisionamiento se encuentra un pensamiento organizacional que abarca la gestión de procesos, la formulación estratégica, el desarrollo del talento humano, planeación estratégica, lineamientos estratégicos, entre otros.

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIÓN	LOGÍSTICA DE SALIDA	COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	SERVICIOS
30 productos en el mercado, 120 referencias de productos y 10 marcas líderes.	Todas las líneas de producción de Súper de alimentos se realizan bajo economías a escala, lo que hace que se generen notablemente la reducción de costos.	Los productos se dividen en tres comunidades de innovación, donde se encuentran: Lúdica y diversión, seguridad y vida sana, status y tradición.	Videos en youtube, propagandas en televisión, fotos en Facebook e Instagram.	Súper de Alimentos maneja el top of mind y el top of heart. Para generar recordación espontánea, un vínculo emocional y convertirse en amantes de las marcas.

Fuente: Elaboración propia

9.4. Evaluación financiera

Para la evaluación financiera se tuvo en cuenta la matriz de costeo que se presenta a continuación (Ver ilustración 24)

DESCRIPCIÓN	COP TOTAL	COP UNIDAD	USD TOTAL	USD UNIDAD
PV PRODUCTO	\$ 29.030.400,00	\$ 28.800,00	USD 8.781,13	USD 8,71
EMBALAJE	\$ 145.152,00	\$ 144,00	USD 43,91	USD 0,04
PRECIO EXW EN FABRICA	\$ 29.175.552,00	\$ 28.944,00	USD 8.825,03	USD 8,75
FLETE INTERNO DE CALI A CARTAGENA	\$ 133.706,00	\$ 132,64	USD 40,44	USD 0,04
SEGURO INTERNO	\$ 189.641,09	\$ 188,14	USD 57,36	USD 0,06
TRANSPORTE INTERNO	\$ 323.347,09	\$ 320,78	USD 97,81	USD 0,10
GASTOS A AGENTE CARGA INTERNACIONAL	\$ 120.000,00	\$ 119,05	USD 36,30	USD 0,04
CARGUE CONTENEDOR - 20ft	\$ 302.114,43	\$ 299,72	USD 91,38	USD 0,09
BILL OF LANDING	\$ 40.000,00	\$ 39,68	USD 12,10	USD 0,01
DOC. FEE	\$ 30.000,00	\$ 29,76	USD 9,07	USD 0,01
GASTOS DE EXPORTACIÓN	\$ 492.114,43	\$ 488,21	USD 148,85	USD 0,15
FOB CARTAGENA	\$ 29.991.013,52	\$ 29.752,99	USD 9.071,69	USD 9,00
FLETE INTERNACIONAL	\$ 1.578.921,12	\$ 1.566,39	USD 477,59	USD 0,47
PRECIO CFR	\$ 31.569.934,64	\$ 31.319,38	USD 9.549,28	USD 9,47
SEGURO INTERNACIONAL	\$ 209.937,09	\$ 208,27	USD 63,50	USD 0,06
PRECIO CIF	\$ 31.779.871,73	\$ 31.527,65	USD 9.612,79	USD 9,54
DESCARGUE PUERTO DESTINO	\$ 661.200,00	\$ 655,95	USD 200,00	USD 0,20
PRECIO DAT TERMINAL HAMBURGO	\$ 32.441.071,73	\$ 32.183,60	USD 9.812,79	USD 9,73
USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS DESTINO	\$ 504.000,00	\$ 500,00	USD 152,45	USD 0,15
BODEGAJE PUERTO (1 DIA)	\$ 593.712,00	\$ 589,00	USD 179,59	USD 0,18
AUTORIZACION ADUANA Y CONTROL TECNICO	\$ 1.653.000,00	\$ 1.639,88	USD 500,00	USD 0,50
TRANSPORTE INTERNO	\$ 3.306.000,00	\$ 3.279,76	USD 1.000,00	USD 0,99
PRECIO DAP	\$ 38.497.783,73	\$ 38.192,25	USD 11.644,82	USD 11,55

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24. Matriz Costos

Para ver al detalle la matriz, se debe remitir al archivo en Excel, cuyo nombre es ANEXO

COSTEO FINAL.

10. CONCLUSIONES

La empresa súper de Alimentos se encuentra en un momento importante ya que debido a sus niveles de innovación y sus planeaciones estratégicas han logrado abarcar gran parte del continente americano y se han posicionado en el mercado nacional.

Debido a sus grandes procesos se han encontrado falencias en sus estados financieros pero esto a futuro se ve reflejado en grandes utilidades.

El riesgo de afrontar un mercado como el Alemán es bastante grande, debido a que Alemania es reconocida por sus dulces, pero Café Gurme es especial para distribuirlo en este país ya que es un producto innovador y representa la calidad del café Colombiano.

Para Súper de Alimentos el desarrollo humano integral es la fuente fundamental del desarrollo y el crecimiento de su organización, a su vez el crecimiento de los colaboradores, su talento, compromiso y pasión hacen que la empresa cada vez más obtenga un desempeño superior.

El consumidor es la razón principal y la fuente de inspiración de la empresa, por tanto busca tener consumidores vitales, abiertos, apasionados, alegres, flexibles, con espíritu joven.

Bibliografía

- Aldor. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de
<http://www.aldoronline.com/portal/es/productos-es>
- Aldor. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de
<http://www.aldoronline.com/portal/es/>
- AlemaniaParaTi. (01 de Febrero de 2015). Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de
<http://www.alemaniaparati.diplo.de/Vertretung/mexiko-dz/es/07-PoliticaEconomia/FeriasProductos/DMagazineFeriaDulces.html>
- Arbelaez, D. (2013). *Diamante de Porter*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de
<https://prezi.com/hhpieyqdefmo/diamante-de-porter/>
- ColombiaTrade. (2008). Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de
http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/informe_confiteria_.pdf
- Colombina. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de
http://www.colombina.com/corporativo/marcas.php?cat=dulces_cafe
- Colombina. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de www.colombina.com
- DatosMacro*. (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de
<http://www.datosmacro.com/paises/alemania>
- EMIS, A. E. (2015). *Alimentos Procesados*. EMIS.

EOI. (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de

http://www.eoi.es/fdi/sites/default/files/Ficha%20oportunidades%20de%20negocio_DULCE_ALEMANIA.pdf

FLORES, Y., & ARAYA, I. y. (2002). *Competencia y contestabilidad en el mercado bancario chileno*. Working Papers Universidad de Concepción.

Gonzalez, J. F., & Rosero, M. L. (2011). *Scielo*. Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032011000200005#num8

IAlimentos. (2011). Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de

<http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacadotendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>

IAlimentos, R. (22 de Junio de 2009). Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de

<http://revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10/sector-destacado-confiteria-y-chocolateria/un-mercado-lleno-de-tentaciones.htm>

ICEX. (2013). Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de

<http://www3.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4762339>

PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de

<http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial>

PTP. (2008). Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de Programa de Transformación

Productiva:

<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

Rodriguez, J. (2016). *Núcleo Integrador*. Bucaramanga.

Sectorial. (19 de Marzo de 2015). Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de

[https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=53316:](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=53316)

[el-buen-desempeno-del-sector-confiteria-y-chocolates-](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=53316:el-buen-desempeno-del-sector-confiteria-y-chocolates-colombiano&catid=40:informes-especiales&Itemid=208)

[colombiano&catid=40:informes-especiales&Itemid=208](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=53316:el-buen-desempeno-del-sector-confiteria-y-chocolates-colombiano&catid=40:informes-especiales&Itemid=208)

Súper de Alimentos. (s.f.). Recuperado el 09 de Febrero de 2016, de

http://www.super.com.co/sitio_super/balance.pdf

SúperDeAlimentos. (2008). *XI Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión*.

SúperdeAlimentos. (s.f.). *Súper de Alimentos*. Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de

Súper de Alimentos:

http://www.super.com.co/sitio_super/index.php?option=com_content&view=article

[&id=69&catid=3&Itemid=105&lang=es](http://www.super.com.co/sitio_super/index.php?option=com_content&view=article&id=69&catid=3&Itemid=105&lang=es)

Torres, G. (24 de Junio de 2014). Recuperado el 17 de Febrero de 2016, de

<https://prezi.com/na6yeyy31gsb/sector-confiteria-chocolateria-y-materias-primas/>