

ANTEPROYECTO EN NORMA APA

Anteproyecto en Norma APA

Silvia Carolina Díaz

Lina Tatiana Gil

Carlos Gustavo Mejía

Mario Alexander Galvis

Universidad Pontificia Bolivariana

Contenido

1. PROBLEMA.....	4
1.1 Identificación del Problema	4
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Descripción del problema.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos.....	8
4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	9
5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	10
5.1 Variables económicas.....	10
5.1.1 Cuánto representa el sector en el PIB.....	10
5.1.2 PIB industria.....	11
5.1.4 Contribución al empleo	13
5.1.5 Balanza comercial	14
5.1.6 Participación regional en la producción nacional.....	17
5.2 Tendencias mundiales retos y oportunidades.....	18
5.2.1 Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de golosinas en el mundo.	19
DESTINO DE LAS EXPORTACIONES:	20
ORÍGENES DE IMPORTACIÓN:	20
5.2.2 Empresas productoras a nivel nacional y regional	21
EMPRESAS Y SU PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	21
5.2.3 Cifras de consumo de golosinas a nivel nacional e internacional	22
5.2.4 Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector.....	23
ASOCAÑA:	23
5.2.4.2 FEDECACAO.....	24
5.2.5 Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación	24
6.1 COMPRADORES.....	29
6.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS	32
6.3 ENTRANTES POTENCIALES.....	33
6.4 PROVEEDORES	35
7. DIAMANTE DE PORTER.....	41

7.1 CONDICIONES DE DEMANDA	41
7.2 CONDICIONES DE FACTORES	42
7.2.1 RECURSOS HUMANOS:.....	43
7.2.2 RECURSOS FÍSICOS	44
7.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO	46
7.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA.	47
7.5 COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE	49
7.5.1 CAUSALIDAD	49
7.5.2 GOBIERNO	50
8. BIBLIOGRAFÍA.....	52

1. PROBLEMA

1.1 Identificación del Problema

Masificar el consumo de la marca Super de Alimentos a través del producto Oka Loka en el mercado internacional permitiendo a su vez el reconocimiento de la misma.

1.2 Formulación del problema

¿Qué estrategia se puede implementar para incrementar el consumo de Oka Loka en mercados internacionales?

1.3 Descripción del problema

Super es una empresa que ha logrado conseguir aproximadamente el 20% de participación en el mercado colombiano, desde el año 2000 la empresa se ha dedicado a exportar. Oka Loka siendo uno de los productos más relevantes e innovadores de la empresa tiene por objetivo posicionarse en el mercado de confites y caramelos duros, sector donde el mercado objetivo son niños entre los 5 y 15 años, el producto se caracteriza por su presentación en una práctica caja con personajes llamativos y su sabor ácido.

La empresa Super aclaró que su objetivo principal es posicionar Oka Loka como un dulce divertido, es por eso que su presentación consiste en una caja dispensadora con dos sabores y colores diferentes de modo que se convierte en una experiencia divertida y diferente, durante el 2013 Super le apostó a la innovación para mantenerse vigente en el mercado local y de hecho engrosó su

portafolio con 32 nuevas referencias, para el 2014 alisto al menos 15 lanzamientos en las diferentes categorías, particularmente con las marcas Lokiño y Oka Loka.

Recientemente las tendencias del mercado, la era de la información y la industria del entretenimiento han funcionado eficazmente para impulsar campañas de marketing, el mercado objetivo de nuestro producto se ve atraído por la industria audiovisual, particularmente los videojuegos, es así que tomamos la decisión de posicionar los personajes de la línea Oka Loka a través de un medio interactivo que incentive al mercado objetivo a reconocer el producto y crear una relación con el mismo.

2. JUSTIFICACIÓN

La empresa Súper de Alimentos tiene por objetivo comercial hacer de sus productos una experiencia divertida e inolvidable, por lo que son evidentes los esfuerzos por crear personajes que identifiquen las diferentes líneas de productos y faciliten la penetración a un mercado tan competitivo como el de confitería, el sector en general está enfocado a la población infantil entre los 5-13 años, personajes amistosos, fáciles de diferenciar y con características únicas que no opaquen al producto suelen darse en las campañas de publicidad.

La línea Oka Loka es un dulce ácido y muy innovador de consumo fácil y divertido; en los años recientes la empresa Súper de Alimentos a enfocado sus campañas comerciales a éste producto, presentándolo como una alternativa original y generando recordación junto a la creación de carismáticos personajes, "Morinano, Manzanano y Fresinana", con el fin de penetrar el mercado y establecer una relación con los consumidores.

La industria de los videojuegos se ha visto beneficiada por los avances en la tecnología, es una industria que crece exponencialmente y actualmente cotiza más ingresos que el cine, la generación actual de infantes está altamente influenciada por los videojuegos, filmes basados en personajes, Merchandising, series de televisión y muchos productos se han visto beneficiados a lo largo de la historia, Mc Donalds ahora enfoca sus productos a videojuegos por medio de aplicaciones y escanner de reconocimiento, Al igual que Barbie y Lego que hoy en día destacan por sus joint ventures con importantes firmas programadoras, denominadas "first parties".

Se pretende por medio de un outsourcing con la empresa Santandereana “Below the game” la creación de un minijuego, a través de una aplicación para teléfono inteligente, con el fin de atraer y generar recordación de marca, dándole protagonismo a los personajes de la línea Oka Loka, con el fin de mejorar las ventas a través de una estrategia de mercadeo enfocada al cliente, creando una relación y fortaleciendo la caracterización de los personajes de la línea Oka Loka.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Formular una propuesta de negocios para la empresa Super de alimentos el cual se dé a conocer el proceso y la estrategia a utilizar para la expansión del producto Oka Loka en mercados internacionales.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado potencial más favorable para la expansión de la empresa Super.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto de internacionalización de la empresa Super de Alimentos.
- Definir la estrategia de promoción más óptima de internacionalización para competir con posibles productos sustitutos.
- Establecer las restricciones de entrada en los posibles mercados potenciales para la comercialización de Oka Loka.

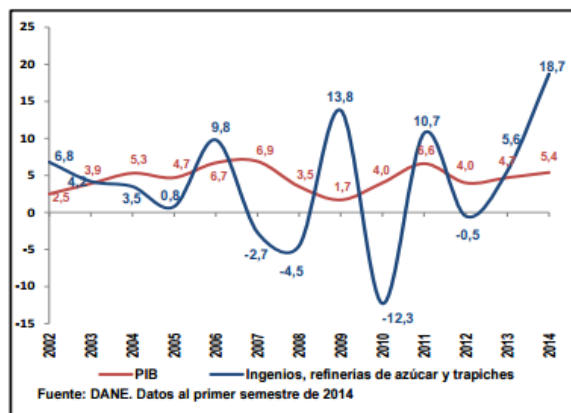
5. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

5.1 Variables económicas

5.1.1 Cuánto representa el sector en el PIB

En Colombia, al cierre de 2013 la producción de azúcar representó el 0,16% del PIB nacional y el 1,39% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró un crecimiento del 2,4% durante el año al alcanzar 2,13 millones de

Gráfico. 1. Tasa de crecimiento del PIB azúcar y panela y el PIB total

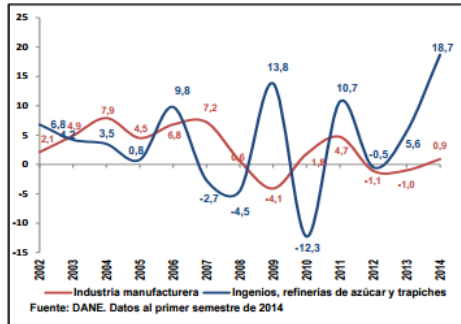


toneladas frente 2,08 millones de toneladas que se produjeron en 2012. Este comportamiento muestra una leve recuperación del sector azucarero, aunque se mantiene por debajo del nivel de producción de 2011, cuando llegó a 2.21 millones de toneladas.

El país representa el 1,1% de la producción mundial de azúcar en un mercado donde Brasil produce 40,9 millones de toneladas (22,3% de la producción), India 27,3 millones de toneladas (14,9%) y la Unión Europea 17,6 millones de toneladas (9,6%).

El crecimiento económico del sector pasó de 4.0% en 2013 a 5.1% en 2014 y mantiene una senda estable en el primer semestre de 2015, con una tasa de crecimiento del 4.7%. En el caso del sector mayorista, éste tiene la vocación de comercializar sus productos a clientes institucionales o a comerciantes medianos y pequeños que colocan el producto final en las localidades.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento del PIB Industria manufacturera y del PIB azúcar y panela.



5.1.2 PIB industria

El sector azucarero ha mostrado una tendencia positiva en sus indicadores de

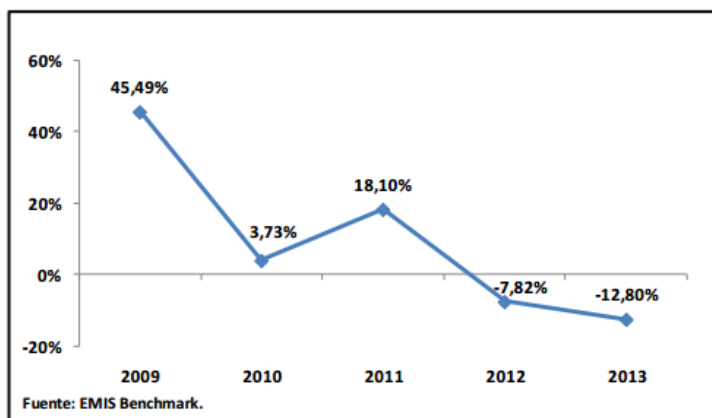
Producción desde mediados de 2013, lo cual le ha permitido tener un

comportamiento significativamente superior al observado por el sector industrial, que se ha contraído levemente. Entre 2012 y 2013, la molienda de caña, que hace parte previa del proceso de producción del azúcar se incrementó en un 3,6% anual al pasar de 20,8 millones de toneladas en 2012 a 21,5 millones de toneladas en 2013.

Los productos derivados del azúcar alcanzaron exportaciones por valor de US\$ 819.9 millones en 2014, seguidos de la carne de pescado con US\$ 219 millones y los cereales preparados con US\$ 201.6 millones.

5.1.3 Producción y ventas

Gráfico 3. Tasa de crecimiento en ventas



A pesar de una ligera pero positiva expansión de la producción nacional de azúcar durante el año 2013 (2,4%). Las ventas de las principales firmas de sector mostraron tasas de crecimiento negativas

(-12,8%) que profundizaron la contracción observada durante el año 2012 (-7,82%).

Al cierre del 2013, el país contaba con 87 mil toneladas en inventarios, frente a las 54 mil registradas un año atrás. Recientemente, la dinámica de las ventas y la producción a agosto de 2014 muestra mejor perspectiva en cuando a la expansión de las ventas reales (11,2%) que contrasta con una contracción en la producción del orden de 5,4%.

Tabla 2. PIB trimestral por rama de actividad elaboración de productos alimenticios

Rama de Actividad	2013					2014					2015
	I	II	III	IV	ANUAL	I	II	III	IV	ANUAL	I
Industria Manufacturera	-2,7	3,1	1,3	1,0	0,6	4,0	-1,7	-0,7	-0,5	0,2	-2,1
Elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate, productos de confitería y otros productos alimenticios	-0,5	4,9	4,9	4,0	3,3	8,0	4,2	1,9	-1,1	3,2	2,3
Total PIB	2,9	4,7	6,1	6,0	4,9	6,5	4,1	4,2	3,5	4,6	2,8

Fuente Dane.

En el caso de las exportaciones de la cadena productiva, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, 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.

Sin embargo, el principal rubro de importaciones observado para la cadena del azúcar y confites fue el azúcar blanco por valor de US\$ 60.96 millones (29.5% de las importaciones totales), seguido por las compras de barras de chocolate y chocolates rellenos US\$ 42.27 millones (20.5% de participación) y las importaciones de confetis sin chocolate US\$ 30.9 millones (15% de participación).

5.1.4 Contribución al empleo



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)

5.1.5 Balanza comercial

Tabla 7. Importaciones de la cadena de azúcar, confitería y chocolatería

Principales variables cadena Azúcar, Confitería y Chocolatería (2002-2014)							
Nombre eslabón	Importaciones (dólares CIF)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Azúcar blanco	63,561,048	59,679,963	108,619,498	128,784,519	198,451,777	160,208,242	60,956,720
Azúcar crudo	318,540	461,044	1,015,208	375,241	440	3,170	44,287
Barras de chocolate y chocolates rellenos	16,170,553	14,660,872	20,771,178	23,065,940	30,034,204	37,286,000	42,266,546
Cacao	15,540,514	15,086,428	22,097,434	25,427,153	4,677,072	5,388,385	19,373,343
Cacao en polvo	4,976,040	4,620,850	13,073,973	19,335,414	18,006,879	10,946,107	8,894,280
Caña de azúcar	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	2,360
Chocolate de mesa en pasta dulce y amargo	2,625,021	1,960,516	5,733,083	4,740,024	4,888,553	4,851,526	5,468,432
Cobertura de chocolate	15,436	n.d	27,502	11,796	26,750	34,081	47,015
Confetis sin chocolate	22,788,849	16,062,678	16,205,688	21,026,359	26,521,557	23,977,775	30,938,504
Galletas	13,219,526	12,748,853	13,532,749	17,315,900	22,267,931	20,796,939	24,996,000
Glucosa	11,580,136	7,655,455	7,482,280	10,297,216	10,024,016	9,083,179	8,559,384
Licor o pasta de cacao	1,297,424	2,186,791	7,252,159	15,486,741	11,109,194	1,114,790	497,000
Manteca de cacao	182,534	167,219	179,141	199,775	137,522	181,934	180,391
Miel de caña	115,482	81,243	235,844	1,372,009	2,459,033	1,776,794	1,363,418
Modificadores de leche con chocolate	920,467	1,007,991	1,604,881	1,858,045	2,958,615	1,985,961	2,209,704
Panela	2,143	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Total Cadena	153,313,713	136,379,903	217,830,618	269,296,132	331,563,542	277,634,885	205,797,384

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

Como ya se mencionó, las importaciones del sector son relativamente bajas en lo referente a insumos para la producción de alimentos procesados como la confitería y galletería. Sin embargo, el principal rubro de importaciones observado para la cadena del azúcar y confites fue el azúcar blanco por valor de US\$ 60.96 millones (29.5% de las importaciones totales), seguido por las compras de barras de chocolate y chocolates rellenos US\$ 42.27 millones (20.5% de participación) y las importaciones de confetis sin chocolate US\$ 30.9 millones (15% de participación).

Los productos derivados del azúcar alcanzaron exportaciones por valor de US\$ 819.9 millones en 2014, seguidos de la carne de pescado con US\$ 219 millones y los cereales preparados con US\$ 201.6 millones

En total las exportaciones agroindustriales, incluyendo algunos insumos de escaso procesamiento de la cadena (el café, el cacao, las frutas, el azúcar refinado, entre otros), tuvieron un valor de US\$ 5,339.2 millones en 2014 y US\$ 2,540.3 millones en el primer semestre de 2015.

Tabla 5. Exportaciones de la cadena productiva de confitería incluyendo azúcar crudo y azúcar blanco

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

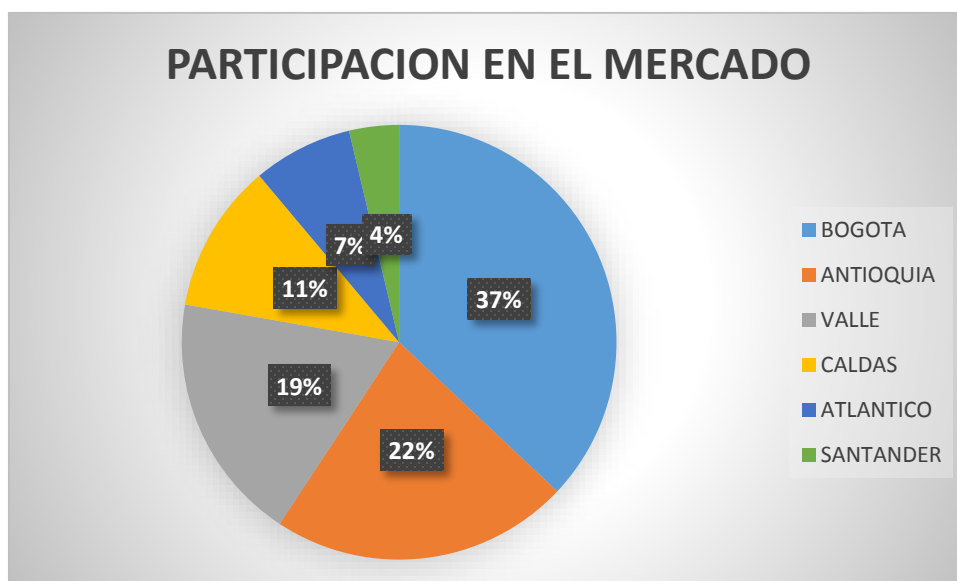
Fuente: DNP - Cadenas Productivas con información de DANE y DIAN

En el caso de las exportaciones de la cadena productiva, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, 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.

En el caso de las exportaciones de la cadena productiva, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, 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).

5.1.6 Participación regional en la producción nacional

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	NACIONAL DE CHOCOLATES	\$903,102.25	MEDELLÍN
2	COLOMBINA	\$505,056.69	ZARZAL
3	CASA LUKER	\$487,989.53	MANIZALES
4	CADBURY ADAMS COLOMBIA	\$294,040.56	CALI
5	C.I. SUPER DE ALIMENTOS	\$151,170.62	MANIZALES
6	DISTRIBUIDORA COLOMBINA	\$143,962.56	CALI
7	KRAFT FOODS COLOMBIA	\$104,374.84	PALMIRA
8	COMESTIBLES ALDOR	\$92,697.16	YUMBO
9	DISCONFITES	\$83,207.38	SABANETA
10	CONFITECOL	\$80,042.66	BOGOTÁ
11	COMESTIBLES ÍTALO	\$53,684.38	BOGOTÁ
12	PROGEL	\$42,585.49	MANIZALES
13	DULCES DE COLOMBIA	\$38,710.07	CARMEN DE VIBORAL (ANTIOQUIA)
14	GELCO	\$37,328.39	BARRANQUILLA
15	TECNAS	\$36,495.73	ITAGUI
16	FERRERO DEL ECUADOR	\$28,442.21	BOGOTA
17	C. I. DULCES LA AMERICANA	\$22,796.02	BOGOTA
18	ADRO	\$15,041.07	ENVIGADO
19	CHOCOLATES TRIUNFO	\$11,087.17	BOGOTÁ
20	GIRONÉS	\$9,531.91	FLORIDABLANCA
21	ALINOVA	\$9,275.95	BARRANQUILLA
22	INSUMOS Y ADITIVOS	\$6,068.37	MEDELLIN
23	CHOCOLATES ANDINO	\$5,624.25	BOGOTA
24	CONSERVAS LA DELICIA	\$3,325.45	BOGOTA D.C.
25	MARBES CARRILLO	\$3,163.39	BOGOTA D.C.
26	DULCES EMILITA	\$1,058.61	BOGOTA
27	DULCES LA COLMENA	\$643.15	BOGOTA



Grafica hecha en base a la revista la nota digital, actividades del sector chocolates y confitería. Podemos observar que la actividad que desarrolla la mayoría de empresas se concentra en la ciudad de Bogotá, con un 37%, seguido por Antioquia, con un 22% y Valle con un 19%, siendo las ciudades más representativas a nivel nacional en cuanto a producción de dicho sector.

Santander, tiene un porcentaje de participación bajo comparado con las demás ciudades vistas en la tabla, debido a que la mayoría de centros de producción se encuentran en la capital del país.

5.2 Tendencias mundiales retos y oportunidades

Es necesario tener en cuenta campañas como la del Departamento de Salud, que busca reducir el porcentaje de personas con sobrepeso y obesas a la mitad (en la actualidad alcanza el 65,2% de los adultos mayores de 20 años y el 15% de los niños y adolescentes¹²). El crecimiento de la diabetes (23,6 millones de las personas que viven en Estados Unidos lo sufre, lo cual representa un crecimiento entre 2000 y 2007 del 13,5%¹³) y enfermedades cardiovasculares relacionadas con exceso de azúcar en la dieta alimenticia, han generado una tendencia hacia los productos bajos en carbohidratos y orgánicos. Esto se ve reflejado en la participación dentro del mercado que ha tomado la confitería dietética y sus crecimientos.

Existe una gran oportunidad en las temporadas como San Valentín, Halloween, Pascua, Navidad, entre otras, en donde los consumidores compran mayor cantidad de confites. Durante estas fechas los productos de marcas privadas y con imágenes correspondientes a la época son los más cotizados. Es importante anotar que las empresas que trabajan estas temporadas usualmente manejan los programas con mucho tiempo para poder lograr los volúmenes que estas festividades exigen. Producir confitería especial para estas fechas, con diseños alusivos a éstas, puede hacer crecer más las ventas en Estados Unidos. En San Valentín y Navidad, la chocolatería tiene una alta demanda.

5.2.1 Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de golosinas en el mundo.

Tratados de libre comercio:

COLOMBIA-MÉXICO

Se desgravan los artículos de confitería que no contienen cacao:

17.04	ARTICULOS DE CONFITERIA SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO).	
10.00.00	-Goma de mascar (chicle), incluso recubierta de azúcar. Producto Goma de mascar recubierta de azúcar	Excl 17,6
90	-Los demás:	
10.00	--Bombones, caramelos, confites y pastillas.	Excl
90.00	--Los demás. Producto Gomas de grenetina y malvavisco	Excl 17,6

COLOMBIA-EL SALVADOR

1704	ARTICULOS DE CONFITERIA SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)		
17041000	- Chicles y demás gomas de mascar, incluso recubiertos de azúcar		E
17049000	- Los demás		E

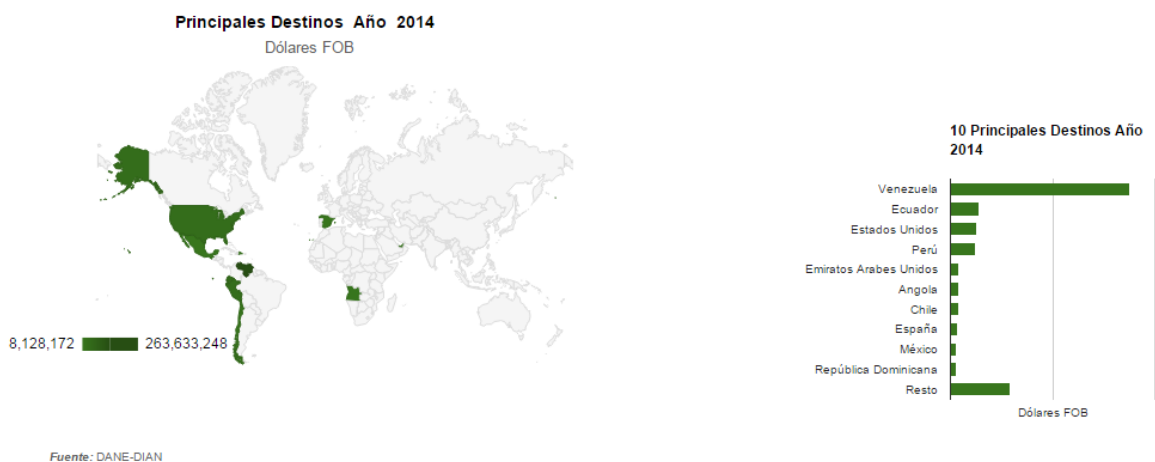
COLOMBIA-GUATEMALA

1704	ARTICULOS DE CONFITERIA SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)			
17041000	- Chicles y demás gomas de mascar, incluso recubiertos de azúcar	15	12	D(13)
17049000	- Los demás	15	12	D(13)

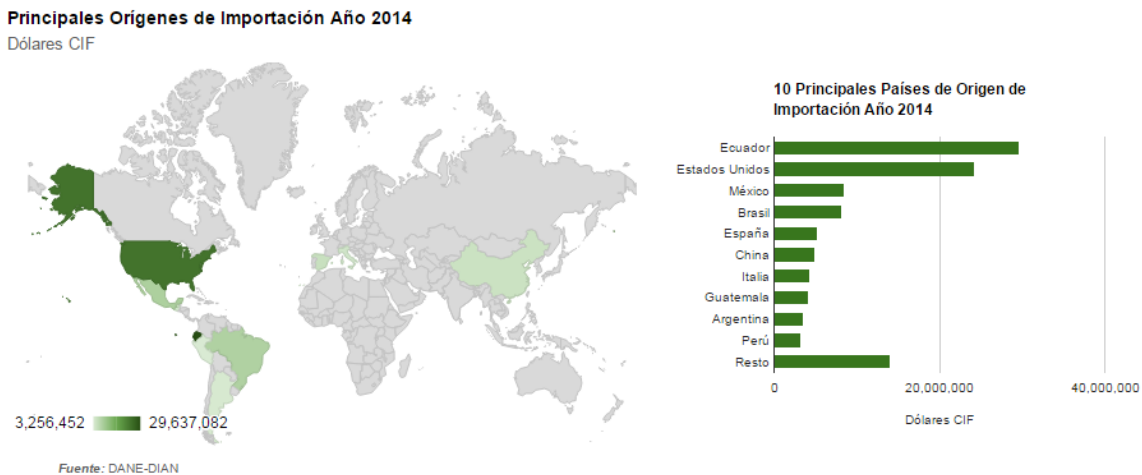
COLOMBIA-HONDURAS

1704	ARTICULOS DE CONFITERIA SIN CACAO (INCLUIDO EL CHOCOLATE BLANCO)			
17041000	- Chicles y demás gomas de mascar, incluso recubiertos de azúcar			E
17049000	- Los demás			E

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES:



ORÍGENES DE IMPORTACIÓN:



5.2.2 Empresas productoras a nivel nacional y regional

EMPRESAS Y SU PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

% retail value rsp Company	2011	2012	2013	2014	2015
Colombina SA	43.2	42.3	42.6	43.9	44.4
Cadbury Adams Colombia SA	9.6	9.8	10.0	10.6	11.4
Super de Alimentos SA	3.2	3.2	4.7	7.8	7.9
Nestlé de Colombia SA	6.3	6.3	6.1	6.1	5.9
Comestibles Italo SA	6.2	6.1	6.0	5.9	5.8
Comestibles Aldor SA	5.0	5.1	5.1	4.6	4.5
Chocolates Triunfo SA	6.9	6.9	6.5	5.0	4.1
Procter & Gamble de Colombia SA	3.0	2.9	3.0	2.5	2.6
Wyeth Inc, Laboratorios	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3
Novartis de Colombia SA	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1
Tecnoquímicas SA	0.7	0.9	0.9	0.9	1.0
Ferrero Rocher del Ecuador SA	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5
Alimentos Especializados Ales Ltda	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Effem Colombia Ltda	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Trolli Iberica SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Dulces Emilita Ltda	0.0	0.0	0.1	0.2	0.2
Morenos Ltda	-	-	-	0.2	0.1
Dulces De Colombia SA	3.6	3.6	2.0	0.2	-
Nabisco Royal Colombiana SA	-	-	-	-	-
Quala SA	-	-	-	-	-
Others	9.1	9.5	9.6	8.6	8.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

5.2.3 Cifras de consumo de golosinas a nivel nacional e internacional

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.

Durante 2014, el consumo de los hogares se comportó de manera positiva y el crecimiento económico impulsó las compras al sector mayorista, como se destaca en el reporte de EMIS Benchmark sobre dicho sector.

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). 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.

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.

5.2.4 Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector

ASOCAÑA:

La Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, Asocaña, es una entidad gremial sin ánimo de lucro, fundada el 12 de febrero de 1959, cuya misión es representar al sector azucarero colombiano y promover su evolución y desarrollo sostenible.

- Representa al sector azucarero a nivel nacional e internacional.
- Coordina las posiciones del sector azucarero en las negociaciones internacionales que lleva a cabo el gobierno
- Coordina Proyectos Sectoriales
- Elabora informes azucareros especializados
- Brinda asesoría a afiliados en temas económicos, de mercados, ambientales, informática, sociales y jurídicos
- Apoya la elaboración y ejecución de políticas ambientales y sociales del sector azucarero
- Administra el Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar

Se trata de la agremiación encargada de velar por la materia prima de los confites, el azúcar por lo cual es de vital importancia en la cadena de producción y aprovisionamiento.

5.2.4.2 FEDECACAO

La Federación Nacional de Cacaoteros se creó en 1960, respondiendo a la necesidad de contar con un organismo que representara y defendiera los intereses de los cacaocultores a nivel nacional. La primera asamblea general de cultivadores de cacao se convocó en el municipio de Gigante (Huila) con carácter regional, en la cual se tomó la decisión de crear la Federación, cuya primera Junta Directiva estuvo integrada por los señores Oliverio Lara Borrero, Carlos Suárez, Miguel García y Rafael Méndez. Inicialmente, la Federación se orientó hacia la intervención en la regularización del mercado actuando como comercializadora del grano y la constitución de comités de productores en todas las regiones productoras como medio para fortalecer la organización.

5.2.5 Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación

- Colombina

Colombina, en el 2013 se inició el proyecto Consolidación de la capacidad empresarial en la gestión de innovación, en alianza con Colciencias y la Pontificia Universidad Javeriana. Esto ha llevado a generar una estructura formal de innovación de alto nivel, definir y aprobar la política y desarrollar un programa de formación dirigido a un grupo de líderes.

En confitería en el 2014 se lanzaron productos como Piazza Nucita, barquillos rellenos con crema de avellana y chocolate blanco. Bon Bon Bum Limonada de coco, mezcla entre el ácido del limón y la suavidad del coco, con un delicioso chicle efecto frío, Coffee Delight, es un bombón tipo mordisqueta blandito que se puede morder con el sabor a coffee Delight.

Bridge cubierta con chocolate, galleta wafer crocante sin colorantes artificiales, rellena de crema de vainilla y cubierta con chocolate.



Imagen tomada de: <http://www.colombina.com/sostenibilidad/satisfaccion-clientes/innovacion/index.html>

- Super de Alimentos

Evolución estratégica



Super de Alimentos a lo largo de su recorrido empresarial ha tenido claro que, como lo asegura Arango, gerente estratégica, "sin innovación no hay posibilidades de avanzar y destacarse frente a la competencia".

Por esta razón entre sus logros figura el haber sido la primera en el país en fabricar caramelos rellenos de chocolate (Bianchi), mentas masticables (Chao) y gomas de gelatina en empaque individual (Trululu). Los otros productos donde se destaca son:

Oka loka es un nuevo concepto en caramelos, una experiencia del otro mundo. OKA LOKA son diminutos dulcecitos ácidos y crocantes que cuando te los comes conforman toda una experiencia OKA LOKA en tu boca. Dos intensos sabores y colores por caja generan una lúdica especial, ya que la caja es dispensadora y permite mezclar o porcionar tus experiencias OKA LOKA de color y sabor.

Barrilete, es el líder en el mercado de barras masticables. Su forma lo caracteriza y lo diferencia entre los demás caramelos del mercado.

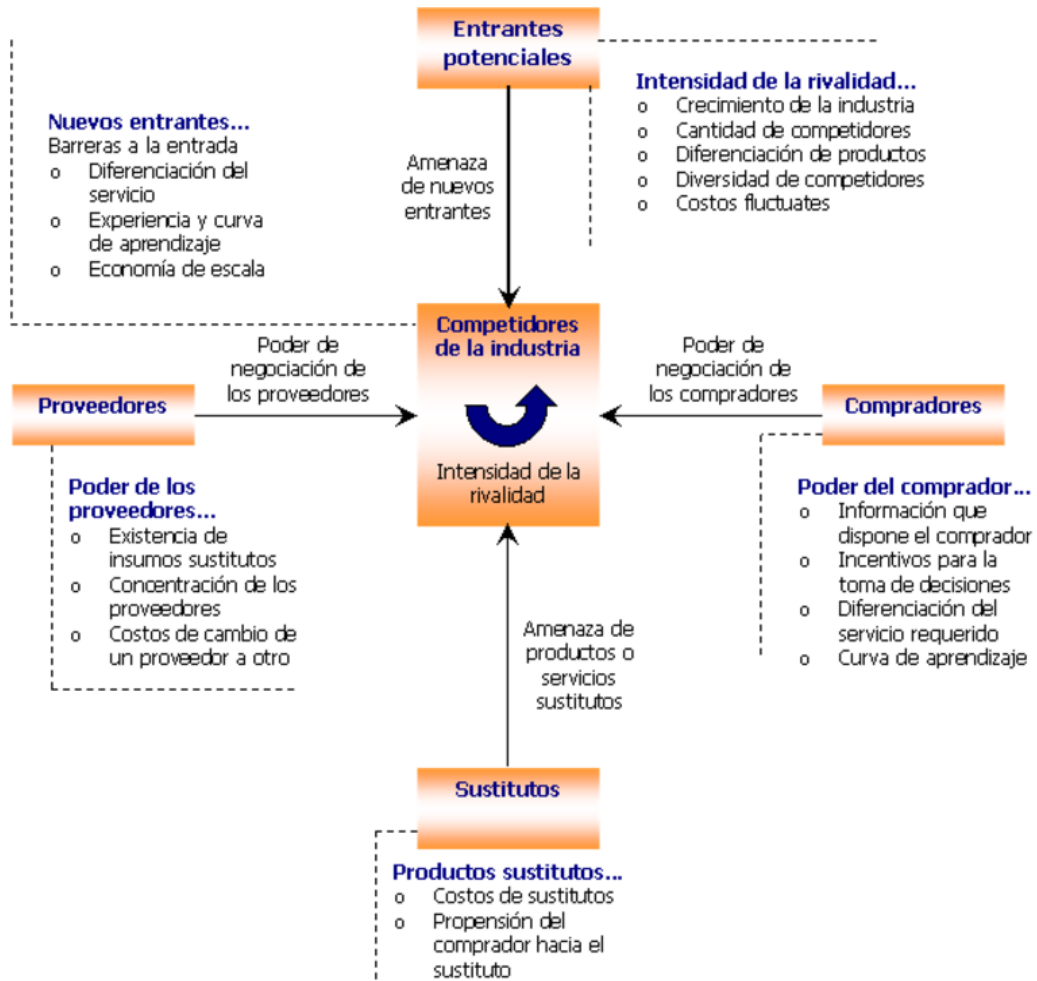
Ula Ula, son caramelos duros frutales. Ula Ula llega como una nueva alternativa para dinamizar el mercado de los caramelos duros.

- Aldor

Aldor cuenta con un grupo de alto nivel con la misión de generar permanentemente ideas y detectar oportunidades de mercado. Las ideas se filtran a través de una metodología que les permite decisiones rápidas sobre las ideas más atractivas y alineadas con la estrategia de la compañía. Las ideas ganadoras pasan a una segunda etapa donde utilizamos la metodología Stage gate para una evaluación final y una ejecución rápida del proyecto.

Aldor está en un continuo proceso de innovación es permanente en nuestras marcas principales, Pin Pop, Yogueta, Frunas y Play. El proyecto más reciente son las Gomas Play que se lanzaron al mercado en el 2013 con forma de oso y con rellenos.

6. CINCO FUERZAS DE PORTER



6.1 COMPRADORES

Distribuidor	Ciudad	Dirección	Telefono
BARACALDO ALDANA CARLOS H.	ARMENIA Quindio	CARRERA 13 NO.24-41	67449179
CUERVO PIZA JORGE ELIECER	FUSAGASUGA Cundinamarca	CRA 62 # 19 -59 LA NUEVA CAMPIÑA	18670505
DEPOSITO LA DESPENSA LTDA.	MAICAO La Guajira	CALLE 9 NO 8-66	57267157
DEPOSITO SAN ISIDRO LTDA.	SANTA MARTA Magdalena	CRA.10 NO.9A-31	54216393
DISAGIL TDA	POPAYAN Cauca	CRA 17 CL 15 ESQ. B/LA LADER Bod 7	28236215
DISOR LTDA	ITAGÜI Antioquia	Plaza Mayorista Itagui Blo 2 Loc 2	42559660
DISPORTAL BOGOTA LTDA	BOGOTA, DISTRITO CAPITAL	CLL 9 32 a 46	14057500
DISTRIBUIDORA ANDINA LTDA.	PASTO Nariño	CALLE 10 NO. 22A-84	27234800
DISTRIBUIDORA TROPIBOY LTDA.	DUITAMA Boyacá	CLLE 2 CRA 4 ESQUINA CIUDADELA IND	87638335
DISTRIBUIDORA TROPIHUILA LTDA.	NEIVA Huila	CRA.5 SUR NO.27-70	88730097
DISTRIBUIDORA TROPILLANO LTDA.	VILLAVICENCIO Meta	BARRIO ALBORADA CRA.23 #5-75/79	0
GLOBOVENTAS S.A.	PALMIRA Valle del Cauca	CRA 37 10 303 ACOPI	26641600
INVERSIONES RUQUIM LTDA	BARRANQUILLA Atlántico	GRANABASTOS BOD 8-B	53282152
INVERSIONES RUQUIM LTDA	CARTAGENA Bolívar	BOD 40 KM1 VIA TURBA CEN IND TERNER	56619879
JIMENEZ AGUIRRE PEDRO ANTONIO	MANIZALES Caldas	CLL.12 NO. 24-02 CII 12	68849089
JOHN RESTREPO A. Y CIA S.A.	CALI Valle del Cauca	CALLE 34 NO. 2B-N40	26681355

Ejecutivo	Zona	Mail	Celular
AURA BARRIOS	BARRANQUILLA		300 8085525
DIANA MARIN	BOGOTA		321 6483809
OMAIRA HERNANDEZ	BOGOTA		318 7128903
LILIANA PINILLA	BOGOTA		313 4739007
SANDRA SAMACA	BOGOTA		311 6356538
LIBIA CORTES	BOGOTA		320 6689300
RAFAEL DIAZ	BUCARAMANGA		312 2863322
LINDA FLOREZ	CALI		311 6356531
JULIAN CADENA	CALI		317 5644916
AURA BUJELVAS	CARTAGENA		322 6568093
DANIEL HERRERA	CUCUTA		313 2255758
LEIDY ORTIZ	ARMENIA		314 7155563
OMAR GEREDA	MEDELLIN		301 4305554
FRANCIA RUJANO	PASTO		314 7907867
LUZ OSPINO	SANTA MARTA		316 8680257
MARIA INDRA	POPAYAN		310 4579858
SERGIO BLANCO	HUILA		310 4579857
WILMAR GUZMAN	BOYACA - LLANOS		311 3003672

Distribuidor	Ciudad	Dirección	Telefono
JOHN RESTREPO A. Y CIA S.A.	BUCARAMANGA Santander	CRA 33 A 31-53	6458501
MAICITO S.A.	AGUACHICA Cesar	CRA 40 CALLE 8 BRR	76522033
MAICITO S.A.	VALLEDUPAR Cesar	MZNA C LOCAL 12	55582970
MONTESINO HERNANDEZ CARMEN J.	MONTERIA Córdoba	CLL.41 # 1B-76 DISMAIZ DEL SINU	47823991
ORTEGA REINA DAVID	IPIALES Nariño	CLLE 15 7-26 DULCES LA 15	27250512
PIZA NUBIA MARTHA	CUCUTA Norte de Santander	CALLE SEPTIMA N4-66 BARRIO LATINO	75832384
DELGADO LOZANO ELIZABETH	PITALITO Huila	CRA 2A NRO. 10-45	88362645
DISCONFITES S.A.	SABANETA Antioquia	CLL 60 SUR 43A-141	2886494
DISCONFITES S.A.	PEREIRA Risaralda	CLL 100 BIS CRA 17 LOTE 20 BELMONTE	33204099
DISSANTAMARIA S.A.	SAN ANDRES	BOD 4 KM 26 26-85 VIA SAN LUIS	0
INVERSIONES RUQUIM LTDA	SINCELEJO Sucre	CALLE 38 # 4A-184 PQUE IND	2805704
SIERRA PINEDA Y CIA S. EN C.	IBAGUE Tolima	CALLE 69 # 5-216 SUR Z.IND.EL PAPAY	82703030
DURAN OMANA LUIS FRANCISCO	OCAÑA Norte de Santander	CRA 7 22-172	75728686
DISTRIBUIDORA ALDANA Y CIA S.en C.	PUERTO ASIS Putumayo	CL 10 31 B 25	88756377
DISOR LTDA	RIONEGRO Antioquia	Cll 44B # 48 - 123 Bod. 10 R Cll 44	45312042
DISTRIALGUSTO LTDA.	BARRANCABERMEJA Santander	CRA 11 59-30 B. PUEBLO NUEVO	0

El poder de negociación de la empresa es medio-alta con respecto a los clientes. Debido a la cantidad de clientes que posee y el posicionamiento del mercado, nuestro producto puede llegar a tener poder sobre los clientes. La calidad del producto es un factor importante y determinante en la elaboración del producto, certificaciones de calidad ratifican la importancia de este factor para la compañía. Habría mayor poder de negociación sobre los

clientes en el caso de que Suepr decida incrementar su alcance en la cadena logística desde su producción hasta el consumidor final del producto.

6.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS



1. Bip Bip Sour

Descripción: Delicioso polvito ácido con sabor a Maracuyá y mango biche, con pepitas de colores.

Und x Env: 12

Precio: ¿?



2. Nerds

Descripción: Caramelos azucarados con diferentes saborizantes en presentaciones de 2 sabores por caja.

Und x Env: 36

Precio: 79.200



3. Quipitos

Descripción: Divertida golosina en polvo preferida por niños por su sabor y por la sensación que produce en la boca.

Und x Env:

Precio:



4. Fun Dip

Descripción: Dulce en polvo azucarado de cereza, uva, frambuesa y manzana que cambia de sabor

Und x Env: 48

Precio: 28.000

En el caso de los productos o servicios sustitutos en el mercado, encontramos que existen cuatro productos que pueden llegar a reemplazar el producto Oka Loka.

Adicionalmente, nuestro producto posee una ventaja competitiva en cuanto al precio frente a los productos sustitutos y la disponibilidad de este en almacenes de cadena como el Éxito, Jumbo y otros almacenes minoristas al alcance del cliente. Una de las desventajas que posee Oka Loka es el reconocimiento y posicionamiento de la marca ante sus competidores como Nerds y Quipitos siendo preferida por los compradores.

6.3 ENTRANTES POTENCIALES

Nuevos Competidores



1. Pop Rocks

Marca original de popping candy, Cuando el dulce se introduce en la boca libera esas partículas al contacto con la saliva, que producen sonido y una sensación de explosión y efervescencia. Distribuido por Zeta Especial S.A.



2. Lantos

Marca original de popping Candy en paquetes de 5 gr con 4 sabores diferentes. Producido por Choice International de China.



3. Fizz Wiz

Son pequeños trozos de caramelo duro que han sido gasificador con dióxido de carbono a presión superior a la atmosférica. Cuando estos gránulos de azúcar gasificador entran en contacto con la humedad, en la boca de una persona o en un líquido, el gas retenido dentro de las burbujas de dióxido de carbono se libera, causando su característica sensación de explosión, así como chisporroteo y fizzing sonidos. Producido por Zeta Espacial S.A.

El mercado de confiterías se encuentra actualmente en un crecimiento donde las industrias locales están en busca de nuevos mercados de expansión. El ingreso de nuevos competidores al mercado podría considerarse como media debido a que no son muchos los productos que directamente sustituyan a Oka Loka, pero estos poseen producción a grandes escalas como el caso Lantos. Por otro lado, Pop Rocks es una marca extranjera que puede llegar a posicionarse fácilmente en el mercado, factor que puede llegar a afectar el consumo del producto.

6.4 PROVEEDORES

- XIAMEN HONG SHENG HANG TRADING -> Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura en estado sólido: Los demás.
- ROQUETTE FRERES -> Los demás azúcares incluidas la lactosa maltosa glucosa y fructosa (levulosa) químicamente puras en estado sólido; jarabe de azúcar sin adición de aromatizante ni colorante;
- CARGILL INCORPORATED -> Jarabe de glucosa

Dextrina y demás almidones y féculas modificados

- CURT GEORGI GMBH & CO -> - Mezclas de sustancias odoríferas y mezclas
- GELNEX INDUSTRIA E COMERCIO LTD -> Gelatina y sus derivados
- CARGILL INCORPORATED para las Industrias del Dulce y Golosinas -> Dextrina y demás almidones y féculas modificadas
- CAFOSA GUM, S.A.U -> **Gomas base** para la producción de chicles hinchables y masticables
- COPLANA. COOPERATIVA AGROINDUST -> Maníes (cacahuets cacahuates) sin tostar ni cocer de otro modo incluso sin cáscara o quebrantados: Los demás: Sin cáscara incluso quebrantados
- SPS COCONUT PRODUCTS -> Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas preparados o conservados de otro modo incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol no expresados ni comprendidos en otra parte: Los demás

incluidas las mezclas excepto las mezclas de la subpartida 2008.19: Los demás: Los demás

- ACMA SPA -> Partes de maquinas
- MASIPACK IND E COM. DE MAQ AU-> - Tornillos pernos tuercas tirafondos escarpas roscadas remaches pasadores clavijas chavetas arandelas (incluidas las arandelas de muelle [resorte]) y artículos similares de fundición hierro o acero:
Artículos sin rosca: Las demás arandelas
- RABIN WORLDWIDE INC -> - Aparatos y dispositivos aunque se calienten eléctricamente (excepto los hornos y demás aparatos de la partida 85.14) para el tratamiento de materias mediante operaciones que impliquen un cambio de temperatura tales como calentamiento cocción torrefacción destilación rectificación esterilización pasteurización baño de vapor de agua secado evaporación vaporización condensación o enfriamiento excepto los aparatos domésticos; calentado-res de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación excepto los eléctricos: Intercambiadores de calor: Los demás
- GEA FOOD SOLUTIONS WEERT B.V -> Resistencias calentadora

Volantes y poleas/ incluidos Los motones

- INDUSTRIE WERT GMBH -> maquinaria (amasar, mezclar, pulverizar)
- HANSEL PROCESSING GMBH-> Maquinaria para productos de confiteria
- DELTAVORM B.V. -> moldes
- WINKLER UND DUENNEBIER SUESSWA-> Maquinaria

- BOSCH PACKAGING SERVICES AG -> empaques
- EMUSA PERU S.A.C-> empaques
- ACMA S.P.A -> Partes de Máquinas
- AC HORN MANUFACTURING -> Máquinas y aparatos
- INAM PAZARLAMA TICARET A S -> - Máquinas y aparatos no expresados ni comprendidos en otra parte de este capítulo para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas animales o vegetales fijos: Máquinas y aparatos para confitería elaboración de cacao o la fabricación de chocolate: Para confitería

Haciendo un análisis de los proveedores de la empresa Súper de Alimentos, la anterior lista de los principales proveedores durante el periodo comprendido entre 2014 y 2015, demuestra que si bien es cierto que la empresa tiene un gran número de proveedores, cada uno se encarga de dotar a la empresa de un bien en específico. Para cierto grupo de productos (materias primas, maquinas, empaques, partes, entre otros) se cuenta con uno o tres proveedores como máximo, por tanto estos tienen un poder de negociación **medio-alto** sobre la empresa Súper de Alimentos. Los proveedores son extranjeros porque muchas de las maquinas o piezas no están disponibles en el mercado local, es por tanto que se recurre a empresas de Brasil, Alemania, Italia, etc; los costos de cambiar de un proveedor a otro pueden variar según gastos en la importación de determinado producto, tales como transporte, documentación e incluso si ya se tiene una relación con el proveedor y se cambia a otro es probable que no se hagan descuentos ni se cuenten con ciertos privilegios,

6.5 Competidores de la industria

- Quala



Quala tiene como misión dominar categorías de consumo masivo, construyendo marcas líderes y rentables, que ofrezcan una propuesta superior al consumidor popular local.

En 1983 se trasladaron a una sede más amplia, ubicada en Bogotá. Se aprovechó de la experiencia que habían ganado en el desarrollo de productos en polvo para lanzar un nuevo éxito, Quipitos una deliciosa golosina que les permitió dirigirse a los niños y ampliar la cobertura de clientes llegando por primera vez a la tienda. Quipitos es un producto de dulce con leche en polvo con Popping Candy, con un peso neto de 8g por paquete, el cual es sustituto de Oka Loka.

- Wonka



The Willy Wonka Candy Company es una marca británica de dulces que empezó como propiedad de la corporación suiza Nestlé sociedad anónima. La marca de Willy Wonka y los dulces fueron licenciados por Roald Dahl, quien creó en la novela clásica para niños Charlie y la fábrica de chocolate, donde las adaptaciones para cine fueron el impulso de la mercadotecnia para llevar la marca Wonka a la realidad. La marca fue lanzada en 1971, en coincidencia con el primer lanzamiento de la adaptación cinematográfica.

Los Nerds son un caramelo americano vendido por Nestlé bajo la filial The Willy Wonka Candy Company. Los Nerds por lo general contienen dos sabores por caja, y cada sabor tiene un compartimiento y apertura independiente. Los paquetes más grandes pueden contener diversos colores, a veces referido como "Rainbow Nerds." Una caja de tamaño normal tiene un peso neto de 46,7 g y es el competidor directo de Oka Loka.

- Colombina



En los años 30's los confites se popularizaron con el nombre de Colombinas y empezaron a desplazar el mercado del dulce casero. Muy pronto, Colombina se convertiría en una de las empresas más importantes del continente.

Como compañía de alimentos tienen el compromiso de ofrecer al mercado productos que satisfagan las necesidades de consumo, por eso hemos evolucionado a través del tiempo para incorporar aquellos temas que son relevantes para nuestros

consumidores. Conscientes de la fuerte tendencia global de alimentación, lanzamos nuestra nueva línea Colombina 100%, un portafolio contundente y de excelente sabor de productos sin colorantes ni saborizantes artificiales, y con beneficios nutricionales en cada producto. Con esta innovación se proyectaron como una de las compañías líderes de alimentos en línea con las tendencias mundiales de alimentación. Los Bip Bip Sour son polvo ácido con sabor a Maracuyá y mango biche, con pepitas de colores.

7. DIAMANTE DE PORTER

7.1 CONDICIONES DE DEMANDA

El estilo de vida agitado y el cambio en los patrones de alimentación de los últimos tiempos llevan a la adquisición de productos fáciles de portar y consumir en movimiento, Oka Loka es una excelente alternativa para satisfacer este tipo de necesidad ya que el producto viene en una caja dispensadora que permite mezclar o porcionar color y sabor. Existe una gran oportunidad para el sector de confitería en las temporadas como San Valentín, Halloween, Pascua, Navidad, entre otras, en donde los consumidores compran mayor cantidad de confites.

En Colombia, esta industria 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 fortalecer el mercado interno y así aumentar la competitividad en el ámbito internacional, potencializando las exportaciones. Vale la pena resaltar que Colombia es principalmente exportador de estos productos y se ha centrado en el mercado venezolano, ecuatoriano y norteamericano, logrando un crecimiento aproximado de 21% en los últimos seis años.

7.2 CONDICIONES DE FACTORES

La precaria infraestructura vial y portuaria impacta de manera ostensible los precios de materias primas y logísticos

○ Sin impacto en competitividad ● Impacto significativo a la competitividad

Eje Temático	Tema	Impacto en costos ⁽¹⁾				Expor-taciones	Impacto total
		Materia prima	Mano de obra	Logística	Renta y energía		
Infraes- tructura	El estado de la red vial de Colombia se encuentra en un estado incipiente de desarrollo	●	○	●	◐	●	◑
	El sistema portuario de Colombia tiene un desarrollo bajo y poca capacidad para manejo de grandes volúmenes de mercancía	◑	○	●	◐	●	◑
	Los equipos de producción del sector podrían permitir mayores niveles de automatización	◐	●	◐	◑	◐	◐

(1) Cualitativo
Fuente: ANDI, Business Monitor, Euromonitor, entrevistas a empresarios

Colombia se encuentra en una precaria situación en cuanto a logística de puertos e infraestructura vial, lo cual afecta ostentablemente a la mayoría de los productos en términos de costos y tiempo.

Según el más reciente reporte global de competitividad el país obtuvo el puesto 84 de 144, teniendo en cuenta que la posición 55 significa ventaja competitiva, la posición 84 demuestra el nivel de atraso en el campo.

7.2.1 RECURSOS HUMANOS:

En Materia de Mercado laboral, Colombia debe mejorar en factores como, el efecto que tiene los impuestos sobre los incentivos de trabajo, pago y productividad, es decir, el salario de un empleado debe estar relacionado con su desempeño en el trabajo. Ambos informes coinciden en que la atracción al país de extranjeros altamente calificados (capacidad para atraer talento) es insuficiente, por lo que haría falta mayor promoción en las empresas, donde contraten personal altamente calificado de otro país, tener convenios con universidades para que los graduados compartan su conocimiento en las organizaciones.

Escalafón General (IGC), Subíndices y pilares de competitividad, 2012-2014

Posición en: Escalafón general / Subíndice / Pilar	Posición absoluta			Cambio en posición absoluta		Posición relativa ¹ (%)			Cambio en posición relativa (%)	
	2014	2013	2012	2013-2014	2012-2013	2014	2013	2012	2013-2014	2012-2013
Número de países	144	148	144							
Posición general	66	69	69	3	0	54,2	53,4	52,1	0,8	1,3
Requerimientos básicos	78	80	77	2	-3	45,8	45,9	46,5	-0,1	-0,6
Instituciones	111	110	109	-1	-1	22,9	25,7	24,3	-2,8	1,4
Infraestructura	84	92	93	8	1	41,7	37,8	35,4	3,8	2,4
Entorno macroeconómico	29	33	34	4	1	79,9	77,7	76,4	2,2	1,3
Salud y educación primaria	105	98	85	-7	-13	27,1	33,8	41,0	-6,7	-7,2
Factores que mejoran la eficiencia	63	64	63	1	-1	56,3	56,8	56,3	-0,5	0,5
Educación superior y capacitación	69	60	67	-9	7	52,1	59,5	53,5	-7,4	6,0
Eficiencia del mercado de bienes	109	102	99	-7	-3	24,3	31,1	31,3	-6,8	-0,2
Eficiencia del mercado laboral	84	87	88	3	1	41,7	41,2	38,9	0,5	2,3
Desarrollo del mercado financiero	70	63	67	-7	4	51,4	57,4	53,5	-6,0	4,0
Preparación tecnológica	68	87	80	19	-7	52,8	41,2	44,4	11,6	-3,2
Tamaño del mercado	32	31	31	-1	0	77,8	79,1	78,5	-1,3	0,6
Factores de innovación y sofisticación	64	69	66	5	-3	55,6	53,4	54,2	2,2	-0,8
Sofisticación de los negocios	62	63	63	1	0	56,9	57,4	56,3	-0,5	1,2
Innovación	77	74	70	-3	-4	46,5	50,0	51,4	-3,5	-1,4

Fuente: Reporte Global de Competitividad ediciones 2012 - 2014, Elaboración DNP - DDE.

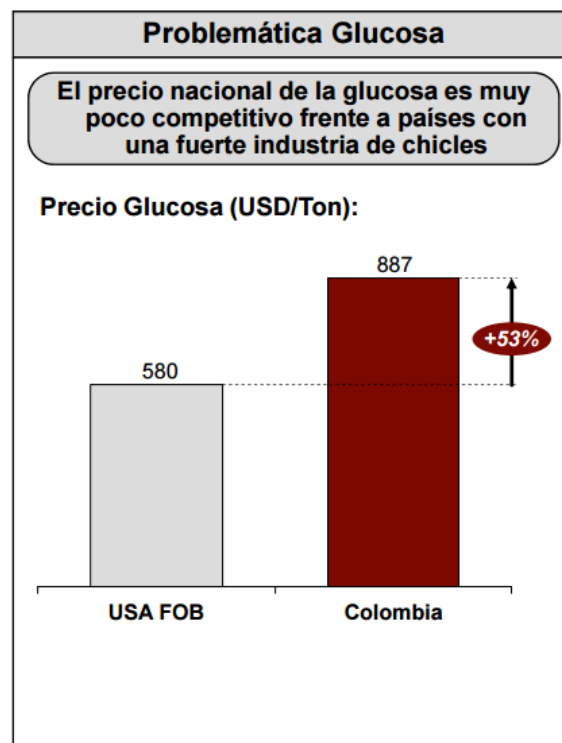
¹ Porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón. Los caracteres en rojo significan que se presentó un descenso en el escalafón.

Los altos costos no salariales (CNS) son un gran obstáculo para el mercado laboral en dos aspectos: la generación de empleo, y la formalización del empleo. Esto ha llevado a proponer que se deberían buscar formas de reducir los costos laborales, y buscar fuentes de

financiamiento alternativas para el impulso de la generación de empleo. En particular, en Colombia se ha centrado la discusión en el papel de los aportes parafiscales. Sobre los impuestos a la nómina se ha dicho que deben disminuir e incluso desaparecer, para reducir los costos de los empresarios y así incentivar la contratación de un mayor número de personas. Pero dado que estos impuestos son la principal fuente de financiamiento del SENA y el ICBF, se debe buscar una nueva fuente financiamiento.

7.2.2 RECURSOS FÍSICOS

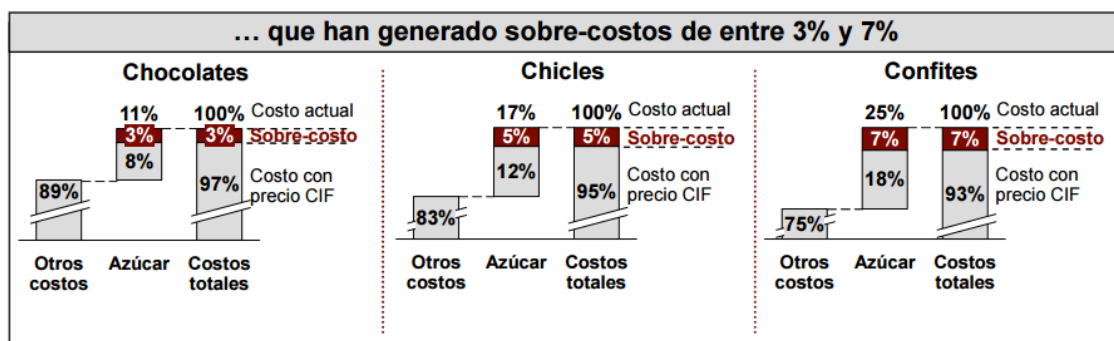
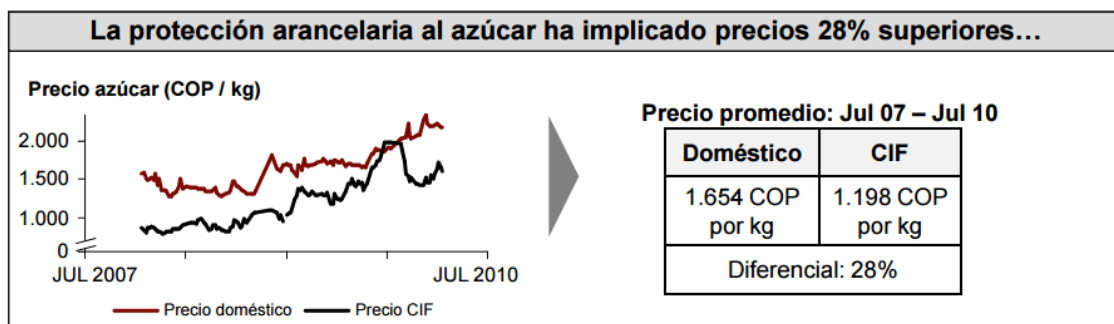
La producción de glucosa está concentrada en una empresa y su importación es compleja y está sujeta a aranceles.



Fuente: ANDI, Trademap, Macmap

Esto supone una gran desventaja frente a otros productores de confites, que debido a los altos costos de las materias primas, por parte de iniciativa del gobierno para proteger la producción nacional significa una diferencia de casi el 60% en materia de costos.

Además de la glucosa, el azúcar es un insumo vital en la cadena de producción de los confites, la cadena de suministros se ve afectada por las barreras arancelarias como no arancelarias para la operación de importación, después de todo existen restricciones en el ámbito que limitan el número de puertos para realizar la importación del insumo, además del mecanismo del Fondo Estabilizador para los Precios del Azúcar (FEPA) el cual incrementa el arancel en base a una prima de calidad, además del Sistema Andino de Franjas de Precios, el cual significa un arancel común si no se negocia con un miembro.



Fuente: ANDI

7.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

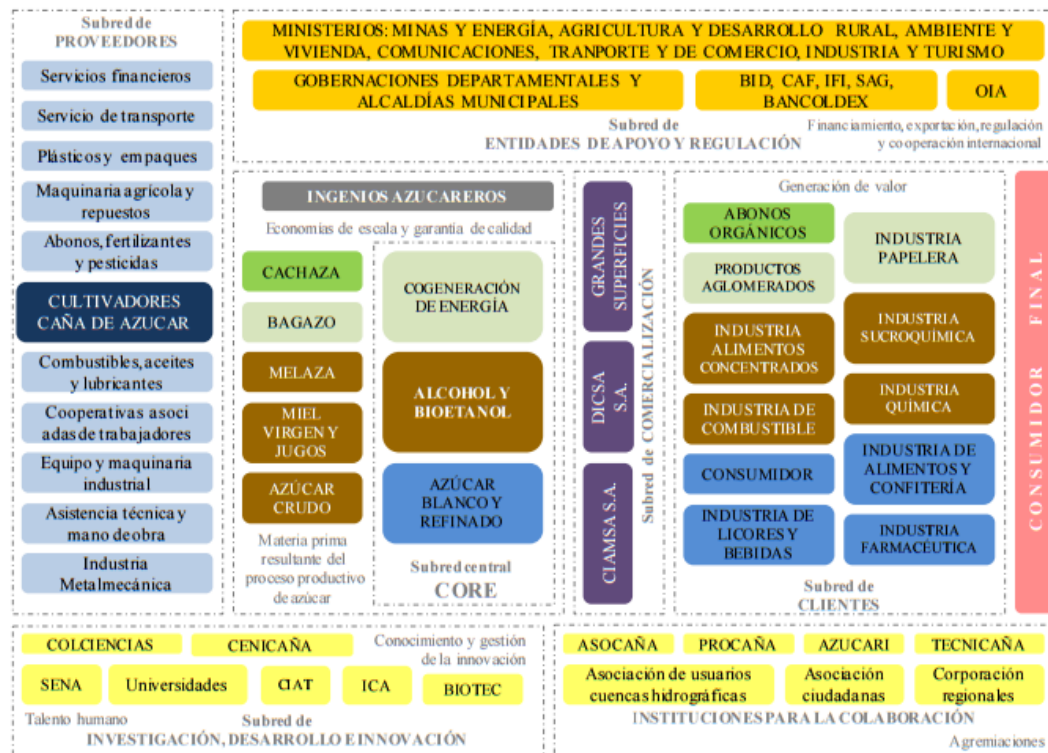
La industrialización del sector azucarero colombiano estimuló su fortalecimiento vía procesos de expansión, de diferenciación de producto, de integración y de diversificación. El desarrollo de productos especializados y de otras industrias generó nuevas relaciones entre los actores del Cluster y, como consecuencia, el negocio central se desplazó gradualmente del azúcar hacia otros productos de mayor valor agregado.

A partir de la adopción del modelo de apertura económica, en 1990 se observó un proceso más dinámico de optimización de la cadena de valor de la agroindustria azucarera, una de las más competitivas en el mundo, principalmente por la implementación de nuevas tecnologías que permitieron un mayor rendimiento del cultivo de la caña -su principal insumo-, por la generación masiva de empleo y la provisión de insumos vitales que requerían otras industrias para la fabricación de sus productos

Dentro de los sectores auxiliares o de apoyo encontramos empresas en expansión que están en la capacidad de suplir nuestra demanda de insumos para la fabricación de los productos. Así mismo, la trayectoria de la empresa ha facilitado la creación de fuertes alianzas dentro de la cadena logística.

Uno de los gremios afines en la fabricación y regulación del producto es la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia, Asocaña, entidad gremial sin ánimo de lucro que busca es representar al sector azucarero colombiano y promover su evolución y desarrollo sostenible

Mapa del Cluster Bioindustrial del azúcar



Fuente: elaboración propia FSOP.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DEL CLUSTER BIOINDUSTRIAL DEL AZÚCAR EN EL VALLE GEORAFICO ...

En el mapa, encontramos el desarrollo del cluster del sector azucarero en Colombia, el cual encontramos algunos de los aliados estratégicos para la fabricación de un producto competitivo en el mercado.

7.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA.

Los artículos de confitería han incrementado en un 1% en términos de volumen al por menor en 2015 continuó la expansión moderada debido a un alto grado de madurez, la tendencia de la salud y el bienestar y la migración de los consumidores hacia productos sustitutivos considerados más sofisticados, tales como los artículos de chocolate y helado. El aumento de los ingresos disponibles fue el conductor positivo

principal de artículos de confitería. Durante 2015, la economía colombiana continuó expandiéndose, aunque a un ritmo más lento.

El gobierno a través del Programa de Transformación productiva ha tomado acciones específicas para fortalecer el sector de confiterías en Colombia, creando así una industria más productiva y competitiva, estas son algunas de sus estrategias:

 PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del Contrato Plan Santander para fortalecimiento del sector cacaoero en el departamento. [Conocer esta iniciativa] Proyecto de Productividad y Competitividad: Incorporación de procesos de producción eficientes en la cadena productiva. [Conocer iniciativa] Proyectos de impulso al fortalecimiento de la producción cacaoera: - Fortalecimiento de asociaciones cacaoeras. - Protocolos de calidad. - Jardines clonales. [Conocer esta iniciativa]
 PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Concurso Nacional de Cacao Fino y de Aroma: ¿Cómo participar? Objetivo del evento, entre otros. [Conocer esta iniciativa]
 CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> Escuela de Confitería en Buga: Apoyo a SENA para el establecimiento de este centro educativo. [Conocer esta iniciativa] Escuela de Chocolatería en Piedecuesta: [Conocer esta iniciativa] Becas ICETEX / PTP
 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Kaizen

Ante los rivales y el ingreso de nuevos competidores, según el Doing Business 2016, Colombia ocupa la posición 84 en creación de empresa, cosa que no es favorable para la entrada de competidores.

DB 2016 CLASIFICACIÓN	84	DB 2015 CLASIFICACIÓN ①	79	CAMBIO	+5
DB 2016 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) ①	86,13	DB 2015 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) ①	86,13	CAMBIO EN DAF** (PUNTOS PORCENTUALES) ①	0,00

La información acerca de la densidad de nuevas empresas y el número de nuevas empresas de responsabilidad limitada creadas puede ser encontrada en la Base de datos sobre el [Emprendimiento](#).

Indicador	Colombia	América Latina y el Caribe	OCDE
Procedimientos (número) ①	8	8,3	4,7
Tiempo (días) ①	11,0	29,4	8,3
Costo (% de ingreso per cápita) ①	7,5	31,0	3,2
Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita) ①	0,0	2,8	9,6

Así mismo, la alta diversificación del mercado de confiterías ha causado que las empresas busquen valores agregados a sus productos para ocupar una mayor porción del mercado. Actualmente las metas que posee el sector de confiterías, apoyado por el gobierno a través del PTP y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es consolidar su competitividad y liderazgo en la producción y venta de chocolates, confites de azúcar y chicles para ser la plataforma de producción y exportación líder hacia regiones de alto potencial, para lo cual deberá adoptar nuevas tecnologías; desarrollar proyectos de innovación en productos y procesos; mejorar las competencias del recurso humano; reducir los costos; lograr mayor eficiencia en tiempos; e incrementar la productividad en las áreas de producción cacaotera, con el fin de tener una oferta suficiente para satisfacer la demanda interna y además atender los mercados internacionales.

7.5 COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE

7.5.1 CAUSALIDAD

Debido a que Colombia atraviesa por un largo trayecto de guerra civil, muchas de las operaciones logísticas y de comercio se ven afectadas directa o indirectamente, el ejemplo más claro de éste tipo de casos son las Importaciones controladas, donde ciertas sustancias químicas deben ser importadas bajo un régimen diferente debido a que es un componente potencial para la producción de alucinógenos y sustancias ilegales.

Además de este tipo de restricciones a la vez, la presencia de grupos subversivos implica un riesgo logístico dependiendo del lugar a donde se vaya a llegar y las rutas que se

elijan para realizar el transporte, la inseguridad en las carreteras y las irregularidades a lo largo del país pueden inferir en el producto.

El impacto de la casualidad en las actividades logísticas es medio, debido a los esfuerzos del gobierno por mitigar la presencia de grupos subversivos en las carreteras.

7.5.2 GOBIERNO

El gobierno para este caso del sector de confitería no es un comprador importante; la RESOLUCION NUMERO 2652 DE 2004 (Agosto 20) DIARIO OFICIAL NO 45.652 DE AGOSTO 26 DE 2004 Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. Según cifras de Asocaña, los ingenios producen 2,2 millones de toneladas de azúcar cada año producto del procesamiento de 21,5 millones de toneladas de caña. Un cálculo aproximado de la Asociación Nacional de Empresarios, Andi, señala que el consumo interno es de 1,2 millones de toneladas de azúcar.

Cabe recordar que el Plan Vallejo (establecido en 1959) permite que se importen insumos como el azúcar sin arancel siempre y cuando se empleen en la producción de bienes de exportación. Sin embargo, la mayor parte de la fabricación se queda en el mercado local.

La superintendencia de Industria y Comercio, La SIC salvaguarda los derechos de los consumidores, protege la libre y sana competencia, actúa como autoridad nacional de la propiedad industrial y defiende los derechos fundamentales relacionados con la correcta administración de datos personales.

De esta manera, la SIC es parte fundamental en la estrategia estatal en favor de la competitividad y la formalización de la economía, lo cual incluye la vigilancia a las cámaras de comercio y la metrología legal en Colombia.

8. BIBLIOGRAFÍA

- 7 El Buen Desempeño del Sector Confitería y Chocolates Colombiano. (2015, March 19). Retrieved February 19, 2016, from https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content
- 8 Cabrera, E. (2012, November 21). Oka Loka. Retrieved February 19, 2016, from <https://prezi.com/uevopxvalxzu/oka-loka/>
- 9 Super de Alimentos - Super de Alimentos. (n.d.). Retrieved February 19, 2016, from http://www.super.com.co/sitio_super/index.php?option=com_content
- 10 BTG. (n.d.). Retrieved February 19, 2016, from <http://www.belowthegame.com/site/index.html>
- 11 Fedecacao: <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/fondo-nacional-del-cacao-4/que-es-el-fnc>