

2015

**GRADO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
INDUSTRIA CONFITERA DEL
VALLE DEL CAUCA**



**Geraldine Salgado Gil y
Natalia María Franco Valencia
Universidad ICESI**

**GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA
DEL VALLE DEL CAUCA**

Geraldine Salgado Gil

Natalia María Franco Valencia

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Departamento de Economía

Programa de Economía y Negocios Internacionales

Santiago de Cali

Noviembre 20 de 2015

**GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE CONFITERÍA
DEL VALLE DEL CAUCA**

Geraldine Salgado Gil

Natalia María Franco Valencia

Director: Rafael Antonio Muñoz Aguilar

Magister en Administración

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Departamento de Economía

Programa de Economía y Negocios Internacionales

Santiago de Cali

Noviembre 20 de 2015

AGRADECIMIENTOS

Queremos en primer lugar rendir homenaje de gratitud a nuestro director del Proyecto de Grado, Doctor Rafael Antonio Muñoz Aguilar, por brindarnos las pautas y herramientas necesarias para adelantar cada una de las etapas del proceso de investigación; en él siempre encontramos orientación, apoyo y estímulo para llevar a feliz término este trabajo.

También queremos agradecer a los directivos de la Universidad ICESI y a los profesores del programa de Economía y Negocios Internacionales, porque a través de los diferentes cursos, logramos adquirir los conocimientos necesarios, desarrollar pensamiento crítico y contar con la fundamentación teórica y procedimental necesaria para abordar con propiedad este proyecto.

Finalmente y de manera especial, agradecemos a nuestros padres por brindarnos la oportunidad de acceder a una educación superior de calidad y a nuestros familiares por su apoyo permanente y comprensión.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN / ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
1. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. MARCO TEÓRICO.....	16
6. METODOLOGÍA.....	24
7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CONFITERA EN COLOMBIA Y EL VALLE DEL CAUCA.....	26
8. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CONFITERA DEL RESTO DEL MUNDO.....	36
9. PRINCIPALES BARRERAS PARA EL DESARROLLO Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONFITERÍA DEL VALLE DEL CAUCA.....	42
10. ESTRATEGIAS PARA DINAMIZAR EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA CONFITERA DEL VALLE DEL CAUCA.....	55
11. CONCLUSIONES.....	60
12. BIBLIOGRAFÍA.....	64

RESUMEN

La investigación sobre el grado de internacionalización de la industria de confitería en el Valle del Cauca, es un estudio de tipo descriptivo y explicativo, orientado a identificar los factores claves para los avances en los procesos de internacionalización del sector en el Valle del Cauca. El análisis de la realidad actual del sector de la confitería en el mundo, en Colombia y en la región, está soportado en las conceptualizaciones teóricas sobre economías de mercado y comercio exterior. A partir de los mismos postulados, se profundiza en el análisis de los retos y exigencias de los mercados, que han tenido que sortear las empresas, en desarrollo de sus procesos de internacionalización y se formulan algunas estrategias para dinamizar dichos procesos.

Palabras clave: confitería, procesos de internacionalización, TLC, barreras arancelarias, barreras no arancelarias y exportaciones.

ABSTRACT

This investigation about the internationalization degree of the candy industry in Valle del Cauca, is a descriptive and exploratory research, designed in order to identify the key factors for the progress of the sector in global markets. The analysis of the current reality of candy confectionery sector in the world, in Colombia and in the region, is supported in theoretical conceptualizations of market economies and foreign trade. From these postulates, it delves into the analysis of challenges and demands of the markets, that companies have had to deal with in developing their internationalization. Also some strategies are formulated to stimulate these processes.

Keywords: candy confectionery, internationalization processes, TLC, tariff barriers, non-tariff barriers and export.

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre **El Grado de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca**, se presenta como Proyecto de Grado del Programa de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad ICESI, enmarcado en la línea investigativa de Procesos de Internacionalización.

El proyecto, surge como respuesta a un interés particular en identificar los factores claves para los avances en los procesos de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca, dada la vocación agroindustrial azucarera del departamento y la existencia del clúster de la caña, que integra una cadena productiva altamente competitiva, con 13 ingenios azucareros en la región; lo cual, nos ha permitido configurar una convicción en torno a la importancia de la internacionalización empresarial de las industrias derivadas del clúster de la caña de azúcar, como estrategia de desarrollo regional, ante el auge de los tratados internacionales de libre comercio.

La formación académica interdisciplinar y la orientación empresarial con proyección internacional de los diferentes cursos del Programa de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi, nos han aportado los fundamentos teóricos y procedimentales necesarios, para abordar con propiedad un tema que reviste la mayor importancia, dado el potencial de la región para contribuir de manera efectiva al cumplimiento de las metas fijadas por el gobierno nacional para el crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios diferentes al sector energético y minero.

El tema de investigación está inscrito en el marco de los procesos de internacionalización del subsector de productos alimenticios, asumidos desde el enfoque gradualista, que toma como referencia la aproximación teórica conocida

como el modelo de Uppsala, el cual considera la situación particular de las empresas y propone una visión gradualista de dichos procesos. También se analizan las génesis de los procesos de internacionalización a la luz de la teoría de la ventaja comparativa expuesta por David Ricardo y del modelo del ciclo de vida del producto, que involucra la temática de innovación, economías de escala e incertidumbre de los negocios internacionales.

El análisis de los procesos de internacionalización, se fundamenta tanto en las perspectivas teóricas que explican el fenómeno desde el punto de vista de la macroeconomía internacional y del entorno del sector, como las que postulan la visión microeconómica de las empresas. En concordancia, para el desarrollo del proyecto se aborda el conocimiento de la realidad empresarial de la región, el estudio de la industria confitera del Valle del Cauca, el análisis microeconómico de las empresas escogidas para profundizar en los aspectos de producción y comercialización e identificar los factores que determinan su inserción exitosa y permanencia en los mercados internacionales, hasta llegar a determinar el grado de internacionalización alcanzado por las mismas y la proyección a corto mediano y largo plazo.

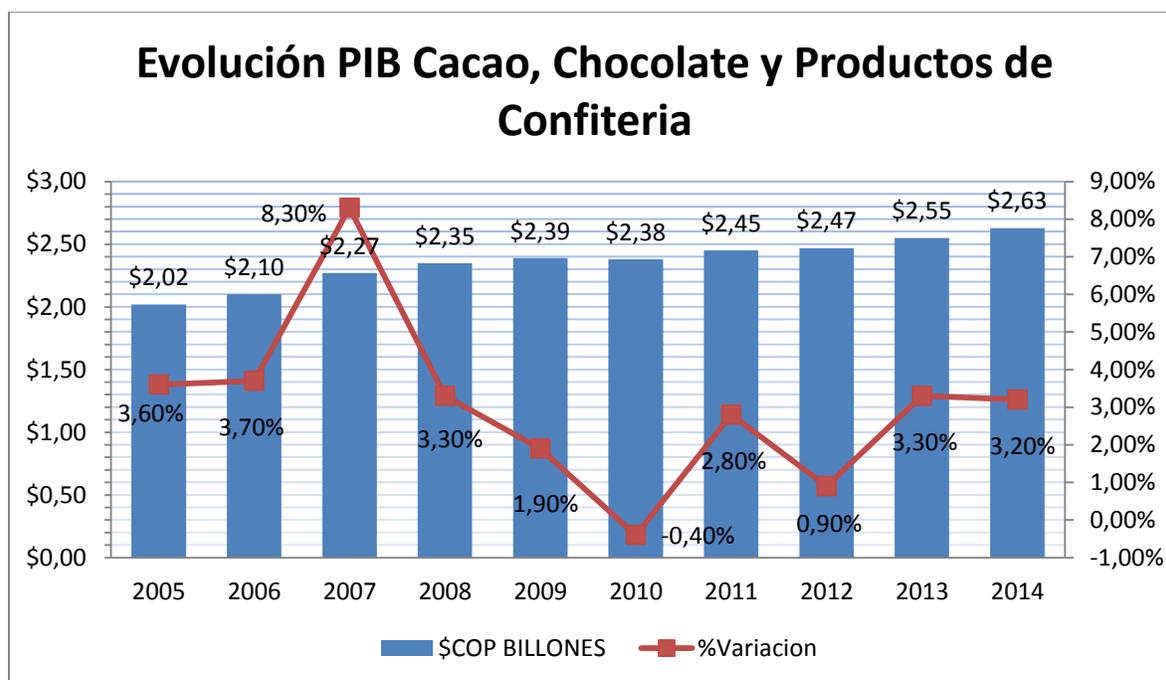
Se acoge la definición de internacionalización empresarial propuesta por Welch y Loustarinen (1988; p 84-85): “Todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional”

En razón al objeto de estudio, el proyecto de investigación se desarrolla a partir del análisis documental de los informes especializados del gobierno, del sector y de las empresas.

1. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

El sector de chocolatería y confitería es uno de los más pujantes, innovadores y prometedores de la industria alimenticia colombiana; genera alrededor de 28.000 empleos directos y un número superior de empleos indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos. Los chocolates y confites colombianos, son íconos de la industria nacional y su calidad los avala para competir con los mejores del mundo; se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en alrededor de noventa países. (Sectorial, 2015).

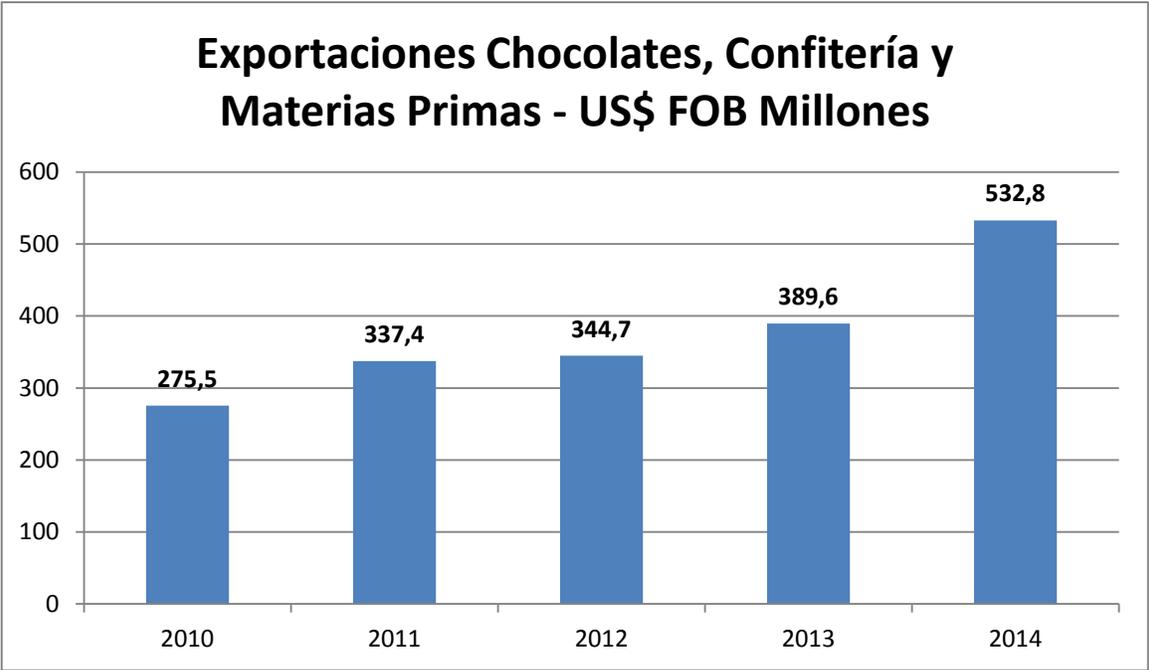
En Colombia, los chocolates y confites tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado y por ser un gran consumidor de materias primas del agro y de servicios asociados a la producción industrial, se han convertido en una locomotora de este importante sector de la economía.



Fuente: Dane

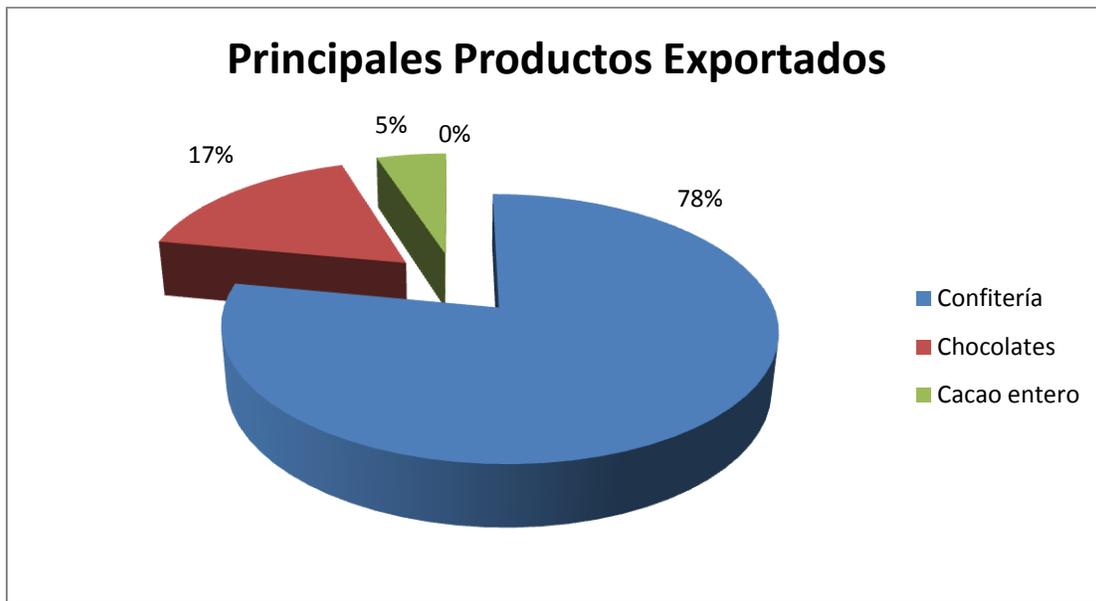
Las empresas que conforman el sector, son en su mayoría de gran tradición nacional, pero el sector cuenta también con multinacionales que han creído e invertido en el país, estableciendo plantas y centros logísticos en el territorio nacional. Por su tradición, compromiso y representatividad en ventas, se destacan empresas como Nutresa, Colombina, Mondelez, Comestibles Aldor, Nestlé, Confitecol y Comestibles Italo.

Las exportaciones de productos de confitería colombiana están concentradas en el Valle del Cauca, donde se originan alrededor del 70% del total de exportaciones del sector, seguido por los departamentos de Caldas y Antioquia.



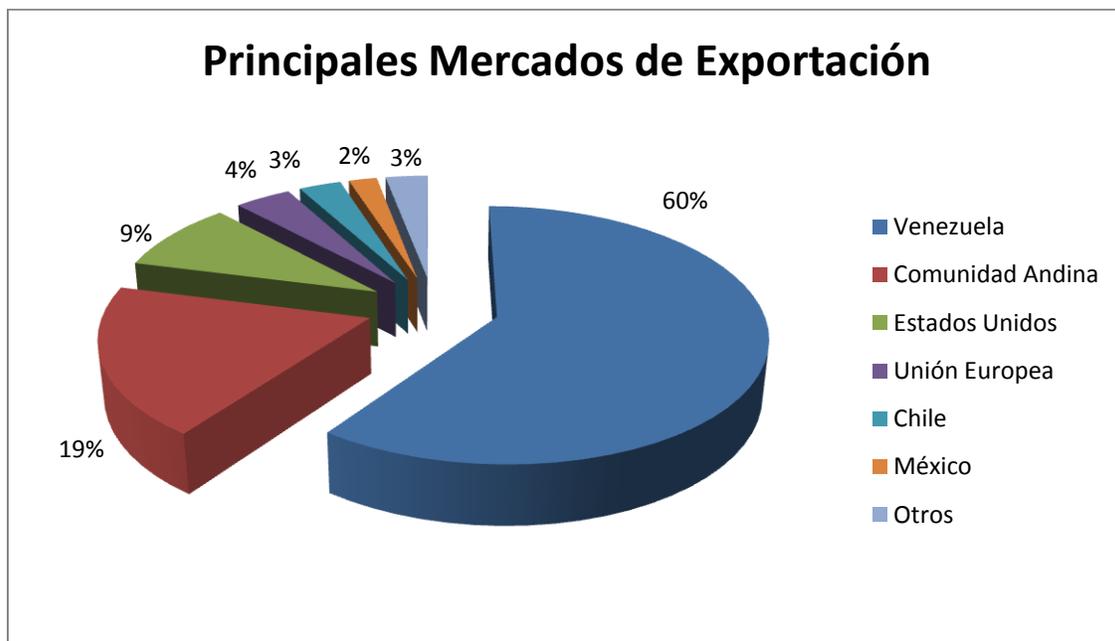
Fuente: DANE, PTP

La vocación agroindustrial y azucarera del departamento del Valle del Cauca, sumada a la proximidad de los enclaves industriales con el puerto de Buenaventura y la presencia de tres zonas francas en la región, constituyen factores que favorecen en gran medida los procesos de internacionalización de las industrias derivadas del clúster de la caña.



Fuente: DANE, PTP, DIAN

Los principales destinos de las exportaciones de confitería son Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, Perú y la Unión Europea.



Fuente: DANE, DIAN, PTP

2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El Valle del Cauca se ha caracterizado por ser un polo empresarial líder para atender las necesidades del sector de confitería, debido a la amplia plataforma logística y ubicación geográfica estratégica para la exportación, y debido también al amplio desarrollo de la industria azucarera del departamento.

El clúster de la industria de la confitería en el departamento, se genera a partir de un agrupamiento estratégico tanto empresarial como de las autoridades económicas y agentes involucrados en el proceso productivo, mediante la creación de una red efectiva que permita la creación de una ventaja competitiva, además de la reducción de costos, ya que si bien compiten, a su vez se coopera a través de una interconexión de la red y/o acuerdos comerciales que los favorezcan, enfrentando de manera conjunta los retos y amenazas que se presenten para dicha industria.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el área de interés para el desarrollo de la investigación, se enfoca en los procesos de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el Grado de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Identificar el grado de internacionalización alcanzado por la industria de confitería del Valle del Cauca.

3.2 Objetivos específicos:

3.2.1 Analizar la información y la tendencia de la industria confitera del Valle del Cauca y sus principales empresas.

3.2.2 Analizar la información y la tendencia de la industria confitera en el resto del mundo, así como sus principales empresas.

3.2.3 Identificar las principales barreras para el desarrollo y proceso de internacionalización del sector de confitería del Valle del Cauca.

3.2.4 Formular estrategias para dinamizar el proceso de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca.

4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación sobre el grado de internacionalización de la industria de confitería en el Valle del Cauca, surge a partir de un interés específico en profundizar en el conocimiento y análisis de los procesos de internacionalización, área que identificamos como clave en nuestra formación como Economistas y Negociadoras Internacionales y que consideramos nos aporta valor para nuestro futuro desempeño laboral, en un entorno económico regional fuertemente marcado por la vocación agroindustrial azucarera del Departamento del Valle del Cauca.

En Colombia las empresas de confitería y chocolatería tienen una significativa participación en la industria nacional por sus volúmenes de producción, exportaciones y valor agregado, siendo además grandes consumidoras de materias primas del agro y de servicios de consumo intermedio asociados a la producción industrial. El sector genera alrededor de 28.000 empleos directos y alrededor de 35.000 empleos 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 90 países. (Sectorial, 2015).

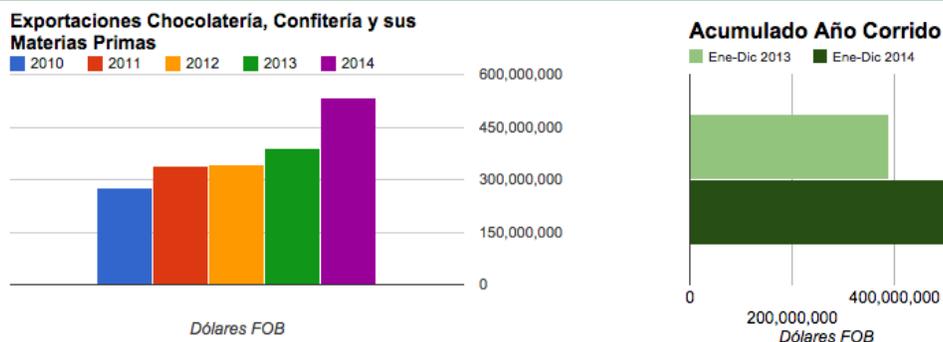
La historia empresarial del sector de confitería y chocolatería en Colombia empieza en la segunda década del siglo XX con la creación de las compañías Colombina e Italo, las cuales se convirtieron rápidamente en las de mayor capacidad de producción nacional. En la década del 40 surgieron Súper de Alimentos y Dulces La Americana y en los años 50's Cadbury Adams.

El desarrollo exportador de la industria de confitería en el Valle del Cauca viene precedido de la historia y el talante de las empresas de tradición de la región, siendo este sector de gran relevancia para la economía, debido a las raíces azucareras de la industria agro y gracias a las características topográficas y demográficas del departamento, lo que ha forjado el establecimiento de un clúster

empresarial apoyado por una red logística y de distribución, que ha facilitado el impulso exportador para las empresas confiteras establecidas en la región, jalonando el incremento del comercio internacional en cuestión de exportación. La cadena productiva se inicia con el cultivo de la caña de azúcar, a partir de cuyo procesamiento se obtiene una gran variedad de productos de confitería como bombones, chicles, frunas, dulces, pastillas, bananas, gomas, etc...

La importancia del sector de chocolatería y confitería es tal, que por su participación en el desarrollo económico del país como generador de empleo, su potencial, prestigio y proyección internacional y su dinámica exportadora, está incurso en el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que tiene por objeto mejorar la competitividad mediante alianzas público-privadas y planes de negocio conjuntos.

Valor Exportado



Fuente: DANE-DIAN

2010	2011	2012	2013	2014	Ene-Dic 2013	Ene-Dic 2014
275.540.500	337.413.770	344.697.686	389.625.364	532.807.264	389.625.364	532.807.264

Si bien tradicionalmente Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y Perú han sido los principales destinos para las exportaciones del sector, con el surgimiento de las economías emergentes de los países BRICS, en las cuales una creciente clase media ha dinamizado la demanda de productos de calidad, el horizonte de las exportaciones de confitería se ha ampliado considerablemente, contribuyendo a conjurar en parte las dificultades comerciales con los países vecinos.

Con la firma de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y Costa Rica, además del acuerdo suscrito con México, se han generado nuevos retos y oportunidades para el sector y ello se evidencia en las estadísticas de exportaciones de los últimos años. Adicionalmente, las perspectivas de internacionalización del sector se verán favorecidas con la firma del TLC con la Unión Europea, que facilitará la llegada de productos de confitería a Holanda, Alemania, España, Bélgica, Portugal y Suecia, entre otros países.

Aun cuando los TLC favorecen los procesos de internacionalización del sector, para atender eficientemente la demanda de nuevos mercados internacionales, se precisan mayores esfuerzos e inversiones por parte del estado en infraestructura de vías y puertos así como una política arancelaria que estimule la exportación. Por su parte las industrias se ven avocadas a adoptar nuevas tecnologías, desarrollar proyectos de innovación en productos y procesos, mejorar las competencias del recurso humano, reducir los costos y lograr mayor eficiencia en tiempos.

Las razones antes expuestas, sumadas al enorme potencial exportador de la industria confitera del Valle del Cauca, región en la cual según cifras del DANE y la DIAN, en el año 2014 se originaron exportaciones por valor de \$US422.917.547 que corresponden al 79.3% del total de exportaciones nacionales del sector, justifican plenamente el desarrollo de una investigación orientada a profundizar en los aspectos que intervienen directa o indirectamente en el grado de internacionalización de las industrias dedicadas al ramo de la confitería en el departamento del Valle del Cauca.

5. MARCO TEÓRICO

En esta sección se presentan las bases teóricas y conceptuales bajo las cuales se realiza el análisis y enriquecimiento del proyecto. Se recopilan y exponen ciertos estudios y supuestos desde la perspectiva de internacionalización que nos permiten retomar y aplicar herramientas idóneas a fin de explicar las diferentes variables implicadas en determinar el grado de internacionalización de las empresas del clúster de confitería del Valle del Cauca y analizar los factores que las condujeron al éxito en la apertura de mercados internacionales.

El análisis de los procesos de internacionalización, se fundamenta tanto en las perspectivas teóricas que explican el fenómeno desde el punto de vista de la macroeconomía internacional y del entorno del sector, como las que postulan la visión microeconómica de las empresas, haciendo un breve repaso a estudios recientes, sus principales características y resultados, contando así, con una base teórica sólida que sustente nuestros planteamientos.

En primera instancia, se retoma **El Modelo de Internacionalización de Uppsala** (Teoría Gradualista). Este modelo “predice que la empresa incrementara de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado”¹ el cual se ha desarrollado a partir del estudio de casos de multinacionales suecas; considerando la situación particular de las empresas y propone una visión gradualista de dichos procesos. Donde la empresa, en su proceso de adaptación y expansión de mercado pasa por un proceso de cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.

¹ (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

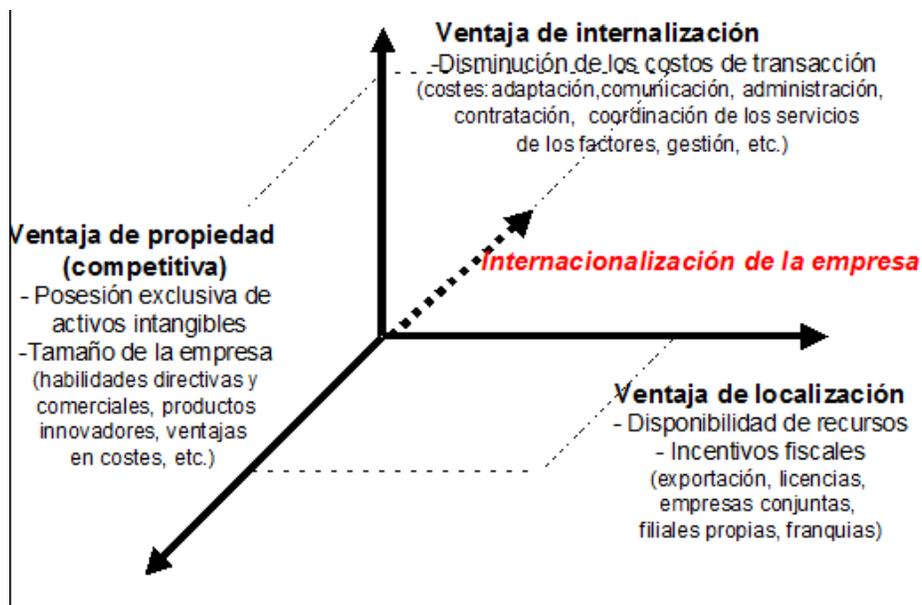
A medida que se avanza en cada una de las etapas, el proceso de internacionalización se hace más evidente, implicando mayor inversión de recursos en el mercado exterior.

En cuanto al enfoque desde la perspectiva de la teoría económica, se retoma la **Teoría de la Internacionalización**, basada principalmente en los costos de oportunidad y transacción en los cuales incurre la organización, donde se expone “que los mercados son perfectamente competitivos, el cual se canaliza y regula así mismo por tanto dejara por fuera aquellas empresas oportunistas, generando así, un comportamiento de operación más eficiente para el mercado”. Siendo su postulado principal es el planteamiento de dos puntos para que las organizaciones decidan expandir sus fronteras de operación al exterior; ellos son:

1. Es necesario contar con una ventaja evidente a la hora de realizar actividades comerciales en el exterior.
2. Es que dichas actividades cuenten con un análisis estratégico de implementación que permita incrementar la eficiencia, relegando la idea de venderlas o cederlas a empresas extranjeras.

El Paradigma Ecléctico de Dunning, pretende explicar desde la visión económica la razón de ser una empresa internacional, definiendo la extensión, forma y patrón de la producción internacional, tomando como base el análisis de las ventajas específicas de cada empresa para que ello ocurra con éxito, Dunning plantea que se deben cumplir cuatro condiciones:

1. La empresa debe poseer ventajas propias que servirán como arma frente a la competencia doméstica del país destino tales como, derechos de propiedad, trabajo en equipo, un *know-how* y activos intangibles.
2. Dichas ventajas propias deberán ser explotadas eficientemente en el mercado internacional a fin de extenderlas a lo largo de la cadena de abastecimiento, que permitan una flexibilidad operativa ante choques y cambios de producción, así como, la adaptación y aprovechamiento de las diferencias culturales, las diferentes barreras, comunicación y costos.
3. Debe ser posible y sobre todo rentable el establecimiento de una planta de producción en el exterior teniendo en cuenta aspectos como la localización, dotación de factores productivos y ciertas variables específicas en cuanto a espacio, tiempo, recursos y costes de transacción.
4. El éxito de la internacionalización de una empresa va acorde a que dicha inversión extranjera directa sea coherente y de la mano del diseño de una estrategia de producción a largo plazo.



Por otro lado, en cuanto al **Enfoque de Redes**, esta teoría plantea la visión del comercio internacional como la creación de una red inter-organizativa que permita la interconexión administrativa y social del proceso internacional de cada empresa, mediante el trabajo y el rol de cooperación empresarial el cual permitirá, a su vez, el fortalecimiento de la capacidad de expansión para las empresas miembro de la red, mediante el intercambio y transferencia de información a lo largo de la red, que mejor el posicionamiento y el manejo de dicha información del nuevo mercado, de esta manera, se visualiza claramente la identificación de oportunidades y ventajas para toda la red como un todo.

Enfoque Macroeconómico, modelo definido mediante el estudio de IDE (Inversión Directa en el Extranjero), desde donde se plantea que la internacionalización empresarial debe realizarse desde el sector del país inversor con desventajas comparativas que tenga un potencial de crecimiento y cuente con ventajas comparativas en el país receptor.

Difundiendo la producción de bienes en países extranjeros a un menor costo que en el país de origen, donde se combinan la transferencia de capital, tecnología y las habilidades directivas del país inversor, así como la dotación de factores del país receptor, propagando un flujo de inversión creciente a medida de un mayor desarrollo del país de origen.

Fenómeno de las “Born Global”

Teoría de empresas de rápida globalización, las cuales nacen siendo de naturaleza internacional en un lapso de tiempo cortó, dichas empresas cuentan con ciertas condiciones de relación:

- Nuevas condiciones de mercado, en lo referente al incremento de la especialización de producción y de nichos de mercados con necesidades específicas.

- Un desarrollo tecnológico en áreas fundamentales como el transporte y la comunicación que facilitan el acceso y manejo de la información conllevando a una mayor y rápida integración.
- Surgimiento de empresarios emprendedores en el desarrollo de distintas capacidades que conlleva al desarrollo del mercado de alta tecnología y productos innovadores, que cuentan con un amplio crecimiento y expansión global que lleva a la implementación de estrategias globales y al ingreso a la competencia internación en un corto plazo.



FUENTE: Madsen y Servais (1997)

La Teoría Neoclásica de Comercio Internacional, derivada del análisis planteado por David Ricardo, de la ventaja comparativa del comercio internacional, el cual consiste en que basta con que hayan diferencias relativas en cuanto a los costes entre los países para que se dé una ganancia para ambos en el intercambio de bienes y servicios; y se establezca un patrón de comercio, basado en ciertos supuestos:

- Existan dos países y dos productos.
- El trabajo como único factor productivo y la teoría de valor de trabajo que indica que el precio del producto está determinado por las horas de trabajo invertidas.
- Costes unitarios constantes.
- La no existencia de barreras y trabas de ningún tipo al comercio internacional.

En consecuencia un país exportará y/o importará de acuerdo a su ventaja comparativa, produciendo a un menor coste en términos de otra mercancía, lo cual aumentaría el bienestar para ambos generando una especialización productiva. Siendo una teoría que fundamenta el libre comercio sin injerencias. La ventaja comparativa es aquella ventaja que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro país.

A diferencia, la **Teoría Neoclásica del Comercio Internacional**, hace una revisión a los supuestos rígidos, en cuanto a que la producción solo se depende del trabajo como única unidad productiva y el valor del trabajo como único factor determinante, donde se plantea la interacción entre dos países, dos factores y dos bienes, mediante los siguientes supuestos:

- Competencia perfecta entre países
- El uso de la misma tecnología
- Factores productivos móviles dentro del sector e inmóviles entre países
- Los países desarrollados enfocados en el factor capital
- Los países en vía de desarrollo en el factor trabajo

Basada en el análisis y/o implementación de la utilidad de los bienes en un modelo de equilibrio económico en donde se incluyen las principales variables económicas

implicadas en el intercambio llegando a una solución de equilibrio del mercado internacional, conocido como el modelo H-O, planteado desde el teorema de Heckscher-Ohlin, desde donde se desprende una abundancia de los factores de producción, basados en las diferencias de proporciones de cantidad, entre los países, por lo cual el comercio internacional se dependerá de la disponibilidad e interacción de los factores de producción y tecnología, lo que a su vez produciría el surgimiento de una ventaja comparativa de origen capitalista, que se evidenciara a partir de dichas diferencias en la dotación de factor de cada país, enfocándose en la producción de bien que tenga mayor cantidad relativa de cierto factor.

En cuanto al **Modelo Holístico**, consiste en ver el proceso de internacionalización desde la consolidación y formación de la cadena de valor de la organización, mediante la creación y expansión de vínculos transaccionales que lleven a la empresa a crear alianzas estratégicas en el exterior a través del tiempo desde su fundación, dichos vínculos se van fortaleciendo y se pueden presentar tres tipos diferentes:

1. Los direccionales: siendo aquellos entendidos como internos, externos y de cooperación
2. Los integracionales: los cuales incluyen una inversión interna y externa a nivel transaccional.
3. Los funcionales: los consecuentes a la cadena de valor de la organización como la innovación y desarrollo, producción, mercadeo entre otros.

Concluyendo que existen cierto tipo de características típicas en aquellas empresas que han contado con éxito en el proceso de internacionalización.

Enfoque de Fases, Procesos y Ciclo de Vida. Teoría basada en la proposición de cuatro etapas a la hora de la realización de un proceso de internacionalización exitoso, propuesto por Chen y Huanh (2004):

1. Alianzas de servicios después de la venta
2. Alianzas para la distribución de sus productos
3. Alianzas para desarrollar productos
4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.

Enfoque de Innovación. El enfoque de la perspectiva teórica de la internacionalización empresarial, (Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Cavusgil, 1990; Cavusgil y Nevin, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982), plantea que adquirir el compromiso y la responsabilidad internacional, sirve como medida de empuje y presión, para la pequeña y mediana empresa, y permite desarrollar el instinto de innovación desde diferentes ámbitos y posturas que pretendan hacer frente a los nuevos retos que presenta el mercado internacional, así como, las condiciones ambiguas e inciertas a las que se puede enfrentar la empresa en la expansión de fronteras comerciales.

Esto, por medio del fortalecimiento, adquisición y formación de herramientas que forjen un carácter de innovación constante tanto a nivel administrativo como de producto que mejore las medidas de la toma de decisiones y despierte nuevas ideas creativas de la fuerza laboral. Lo que va a permitir afrontar dichos retos de la manera más eficiente, reducir la incertidumbre que implica la apertura de comercio y mercado y crear una cultura organizacional enfocada al mejoramiento constante y a la creación de aprendizaje, mejorando notablemente la postura frente a la competencia internacional y las habilidades exportadoras de la empresa.

6. METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la estrategia metodológica con la cual se abordó el problema de investigación. La metodología escogida, permitió orientar el proceso investigativo para dar respuesta a la pregunta de investigación, y constituyó el punto de partida para la búsqueda, selección, estudio y análisis documental y estadístico de la información sectorial, a la luz de los postulados y teorías sobre los procesos de internacionalización, previamente descritos en el marco teórico.

La presente investigación se realizó bajo el marco normativo de la Universidad ICESI, en pro de cumplir con los objetivos planteados por la institución y vivir la experiencia investigativa en línea con los conocimientos adquiridos y las herramientas recibidas a lo largo del proceso formativo como Economistas y Negociadoras internacionales.

6.1 Tipo de Investigación

Considerando la pregunta de investigación y los objetivos propuestos para dar respuesta a la misma, se definió como una investigación de tipo descriptivo y explicativo.

6.1.1 Descriptiva: Partiendo de las teorías de internacionalización, se realizó un análisis descriptivo de la realidad actual del sector de la confitería en el mundo, en Colombia y en el Valle del Cauca, profundizando en los retos y exigencias de mercado que han tenido que sortear las empresas a medida que han ido avanzando en los procesos de internacionalización.

6.1.2 Explicativa: En tanto que cada uno de los aspectos que se consideraron importantes para dar respuesta a la pregunta de investigación se analizaron y explicaron a la luz de los diferentes postulados teóricos. El comportamiento del

sector, las diferentes barreras, dificultades y retos inherentes al desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas del sector confitero, han sido objeto de análisis y explicación. A lo largo de la línea investigativa se indagó y profundizó en la búsqueda de explicaciones para la problemática del sector, así como en la propuesta y formulación de soluciones estratégicas orientadas a mejorar el grado de competitividad y penetración de mercados internacionales.

6.2 Descripción de Sujetos de Investigación

La población de estudio escogida para la realización de la presente investigación, contiene a las principales empresas representantes, dedicadas a la producción de dulces y confites tanto a nivel nacional como internacional, adecuadas para la labor investigativa y documental, para la solución de la pregunta de investigación.

6.3 Instrumentos de Recolección

En razón al objeto de estudio, el proyecto de investigación se desarrolla a partir del análisis documental de los informes especializados del gobierno, del sector y de las empresas.

Los datos e información obtenidos para el desarrollo de la investigación, provienen principalmente de fuentes confiables como libros, documentos de investigación, informes sectoriales y empresariales y se han utilizado con total rigor académico.

Para facilitar la búsqueda y recolección de la información requerida para la investigación, se definió previamente un diseño documental. La información obtenida, fue leída y clasificada, para luego ser objeto de un minucioso análisis, comparativo y a la luz de las teorías económicas.

7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CONFITERA DE COLOMBIA Y DEL VALLE DEL CAUCA

7.1 Generalidades del sector

Colombia cuenta con un gran potencial en la industria confitera, en especial el Valle del Cauca que viene jalonado por su capacidad agroindustrial en el sector cañero, generando una ventaja competitiva y el establecimiento de un clúster, característico por el agrupamiento estratégico de las empresas más importantes; lo que ha permitido un mejor aprovechamiento de la plataforma logística, la ubicación geográfica clave del departamento en la zona del pacífico y las condiciones topográficas idóneas que favorecen las condiciones para el proceso de internacionalización hacia el fortalecimiento de la exportación, el desarrollo y crecimiento de la industria confitera.

La tendencia del crecimiento del sector, ha sido derivada de un conjunto de transformaciones favorables, debido a coyunturas de mercado que han permitido la instauración de una estructura productiva eficiente y con proyección en el departamento, haciendo del Valle del Cauca, una región competitiva, emprendedora y con una consolidación del sector industrial confitero, permitiendo un desarrollo sostenible, que a su vez incentive la inversión y progreso. Esto se ha venido logrando por medio la implementación y apoyo del Programa de Transformación Productiva, que pretende el desarrollo de la productividad del país, generando un respaldo e impulso para las empresas, por medio alianzas estratégicas a nivel latinoamericano y en búsqueda del provecho de los tratados de libre comercio vigentes, en donde se pretende principalmente, el fortalecimiento, optimización del marco normativo, mejoramiento de la infraestructura y del capital humano, así como generar oportunidades de financiamiento para las empresas del sector, volviéndolas más competitivas y sirvan como impulso para la economía nacional.

Es así como el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, le asigna la institucionalidad y aplicabilidad del programa, al Ministerio de Industria y Comercio, que es representado a su vez por Bancoldex, desde donde se ha generado un motor de crecimiento para el sector, creándose una plataforma sólida que incentive los niveles de inversión, empleo e internacionalización.

En la actualidad, la industria de los confites y chocolates cuenta con una participación significativa en la producción industrial; pese a los cambios en la inclinación de consumo de productos y derivados orgánicos, bajos en carbohidratos y azúcar, la industria ha suscitado una oportunidad para la innovación en nuevos productos y mercados, dirigidos a este nuevo segmento de alimentación saludable que ha venido creciendo en los últimos años, expandiendo las fronteras del sector, utilizando a su favor la dinámica crecimiento de consumo de las economías emergentes.



Según las estadísticas encontradas, el sector de la confitería ha tenido a lo largo del 2015 una tendencia de crecimiento moderado, a pesar de que ha aumentado el poder adquisitivo de la masa de consumidores y se ha innovado en el sector, la

ampliación de la tendencia de mercado por la salud y el bienestar ha conllevado a una migración del consumo de productos derivados del azúcar lo que suscita una amenaza eminente y ha producido un crecimiento lento, generando así, un obstáculo al crecimiento de la confitería.

7.2 Breve reseña histórica de la industria confitera en el Valle del Cauca

El departamento del Valle del Cauca, con una extensión de 22.140 kilómetros cuadrados, posee unas características geográficas y ambientales que han determinado en gran medida su fuerte vocación agroindustrial, marcada por sectores como la caña de azúcar, la avicultura, el café y recientemente la industria hortofrutícola.

La industria azucarera tiene su origen en la época de la conquista y ha discurrido paralela a la historia del departamento, pues fue precisamente Sebastián de Belalcázar quien introdujo la caña de azúcar y la cultivó en su estancia de Yumbo. Esta industria ha venido creciendo y tecnificándose hasta consolidarse como el subsector agroindustrial más fuerte de la región, desarrollando y encadenando otros subsectores como los de cogeneración de energía, biocombustibles, papelería y confitería, entre otros.

El desarrollo y posicionamiento del subsector agroindustrial azucarero en la región y su importante participación en la dinámica económica del país, es el resultado de la inversión privada, la investigación y el desarrollo social de las comunidades que impactan los 13 ingenios azucareros ubicados en el valle geográfico del río Cauca, de los cuales 11 pertenecen al departamento del Valle del Cauca y que a partir de 225.560 hectáreas sembradas de caña de azúcar, producen alrededor de 2,3 millones de toneladas de azúcar anuales que se distribuyen entre el consumo interno y las exportaciones. (Informe de Sostenibilidad de Asocaña 2013-2014).

La industria confitera hace parte de la vocación dulce del Valle del Cauca y debe su origen al crecimiento del subsector azucarero y a la disponibilidad de la materia prima que abunda en la región. Es así como en la tercera década del siglo XX, empezaron a surgir pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de dulces, confites y golosinas, algunas de las cuales han crecido y se han fortalecido en el tiempo como es el caso de Colombina, que se ha erigido como la más próspera industria confitera del Valle del Cauca y líder en el mercado regional y nacional.

7.3 Principales Empresas del Mercado Nacional

El enorme potencial de la industria confitera en Colombia, se debe en gran parte al fácil acceso a la materia prima para la producción de dulces, confites y chocolates, por tratarse de un país productor de azúcar y cacao. Esta condición sumada a los TLC, ha favorecido la proyección del sector a mercados internacionales.

Los principales actores del mercado a nivel nacional aparecen relacionados en la siguiente tabla, organizados por medio de ranking por ventas. En la tabla se observa claramente el liderazgo del sector confitero del Valle del Cauca con el posicionamiento de las principales empresas en los primeros niveles, siendo el Valle polo empresarial líder para atender las necesidades del sector.

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

7.4 Las empresas más importantes del sector confitero en el Valle del Cauca.

El renglón de la confitería en el Valle del Cauca es uno de los que registra mayor competitividad. Sus exportaciones facturan US\$500 millones en promedio al año. El sector está integrado principalmente por dos grandes empresas: Colombina S.A. y Comestibles Aldor. Hasta el pasado mes de mayo de 2015, fecha en que cerró operaciones en Colombia, compartían liderazgo en la producción de confites con la también multinacional Mondelez (Cadbury Adams).

Las empresas vallecaucanas de confitería hacen presencia en mercados internacionales en más de 80 países como Estados Unidos, España, Inglaterra, Italia, Australia e Israel, entre otros, gracias a su capacidad productiva, tecnificación, innovación y excelentes estándares de calidad. Colombina encabeza la lista como mayor exportador de la industria confitera con cifras de US\$132 millones para el año 2014.

7.4.1 Colombina S.A.

Colombina S.A. es una empresa multilatina de capital colombiano, con sede social en Cali y con una tradición de más de 80 años en la fabricación y comercialización de alimentos en diferentes líneas: Confitería, galletería, salsas, conservas, helados y jugos, bajo la marca sombrilla Colombina.

La empresa fue fundada por don Hernando Caicedo en el año 1927 como filial del ingenio azucarero Riopaila, para aprovechar los excedentes de producción. En la planta de La Paila, ubicada en el municipio de Zarzal y con una maquinaria de segunda de origen norteamericano, se inicia la elaboración de dulces, confites y bananas con sabores a frutas tropicales, alcanzando en su inicio una producción diaria de 800 libras. En el año 1935 sus confites se popularizaron con el nombre de “Colombinas” y empezaron a desplazar del mercado a los dulces caseros.

El nombre de la empresa surgió de una opereta italiana en la cual una mujer llamada Colombina se balancea en una media luna, convirtiéndose en la imagen que ha representado a la compañía a lo largo de su historia.

A mediados del Siglo XX, la segunda generación de la familia Caicedo, a la cabeza de Jaime Hernando Caicedo, asume la dirección de la compañía, impulsándola hacia una nueva era de liderazgo, con estrategias orientadas a la modernización, capitalización y desarrollo empresarial, que le permitieron evolucionar rápidamente, elevar su producción a 3.000 libras diarias y avanzar en el mercado nacional. Posteriormente en el año 1965, Colombina incursiona en el mercado internacional convirtiéndose en la primera empresa suramericana en exportar a los Estados Unidos.

En 1970, en un complejo industrial dotado con los más modernos equipos, se lanza al mercado su producto estrella: el Bon Bon Bum, un bombón con chicle en su interior, con el cual logró triplicar las ventas en un año y que con los años llegó a convertirse en el número uno en el segmento de bombones con chicle del mercado nacional y hoy es líder en los mercados del área Andina, Centroamérica y el Caribe.

El crecimiento sostenido de la empresa, el reconocimiento de sus marcas, la adquisición de otras empresas con sus respectivas marcas como el caso de Splendid, le permitieron a Colombina S.A. hacia finales de los 80's, posicionarse como líder en el ramo confitero en el mercado nacional y avanzar con paso firme en el mercado internacional. En el año 2002, César A. Caicedo asume la Presidencia Ejecutiva, modernizando la visión de la compañía, manteniendo y dinamizando su crecimiento en los mercados internacionales con filiales en el exterior, diversificando el portafolio de productos con el ingreso a nuevas categorías de alimentos, consolidado alianzas estratégicas con compañías internacionales y liderando estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social.

El Grupo Empresarial Colombina, se ubica en el cuarto lugar entre las empresas que más venden en el Valle del Cauca, con ingresos operacionales de \$1.465.656 millones (2014), de los cuales el 35% corresponde a las exportaciones de sus productos a 70 países de la región Andina, Centro América, el Caribe, Estados Unidos y África.

Actualmente Colombina, busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos, procesados en ocho plantas, seis en el territorio nacional, una en Guatemala y otra recientemente adquirida en España. Adicionalmente y en procura de cubrir una nueva demanda generada a partir de la tendencia mundial hacia una alimentación sana, avanza con paso firme en el mercado de productos saludables, con ingredientes orgánicos sin colorantes ni preservativos.

7.4.2 Comestibles Aldor S.A.

Es la más joven compañía del ramo confitero en la región, fundada en Yumbo en el año 1991 por Raif Aljure Nasser, hijo de un inmigrante libanés que llegó a Colombia huyendo de la guerra en su país. Aldor inicia la producción con una capacidad instalada de 5 toneladas diarias de chupetas y caramelos duros y en 1993 comienza a exportar a Panamá, Ecuador, Costa Rica y Haití.

En 1995 la compañía decide participar en ferias internacionales del sector como Candy Expo e ISM, entre otras, y logra ingresar a nuevos mercados en Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe.

El crecimiento en la demanda de sus productos determina la necesidad de realizar importantes inversiones en tecnología y adquisición de modernos equipos para mejorar la calidad y ampliar su capacidad productiva a 5 toneladas por día.

Al iniciar el nuevo milenio, Aldor ha elevado su producción a 50 toneladas diarias, lo que le permite ganar participación en el mercado internacional y exportar a más de 30 países sus productos estrella: Yogueta, una chupeta de caramelo duro y relleno blando con sabor a Yogurt y Pin Pop. En el año 2005 Aldor ingresa en el mercado asiático con exportaciones a China, las cuales se han duplicado en la última década, compensando en parte las dificultades que registran los mercados vecinos de Ecuador y Venezuela.

Leonardo Aljure, hijo del fundador y actual presidente de Aldor, define el trabajo duro, la competencia, el interés por mantener altos estándares de calidad y la capacidad de entender y conectarse con el consumidor, como los ingredientes de la fórmula ganadora que le ha permitido a la compañía llegar a 40 mercados internacionales.

Tres estrategias han sido claves para alcanzar el actual posicionamiento de Aldor en los mercados nacional e internacional: en primer lugar la innovación, que se evidencia en el permanente desarrollo de nuevos productos; adicionalmente la adquisición de marcas, con inversiones cercanas a los \$35.000 millones para la compra de Frunas a la Compañía Nacional de Chocolates en el 2011 y de gomitas Trolli en el 2014; y por último una apuesta fuerte por la internacionalización, expresada principalmente en la participación en feria internacionales, la incursión en los mercados africanos a los cuales se destina el 50% de la producción de la empresa y la apertura de una planta en Johannesburgo, con una inversión de US\$5 millones, en la que se procesa el 35% de los productos de la compañía.

El vertiginoso crecimiento de Aldor se evidencia en las siguientes cifras: al cierre del año 2014 registró ventas de \$215.000 millones, superiores en un 15% a las del año anterior y actualmente produce 60.000 toneladas de confites al año en sus plantas de Colombia y Sudáfrica.

7.5 Tendencias del sector en el Valle del Cauca

La tendencia de crecimiento del sector de confitería del Valle del Cauca y su potencial exportador, han ido de la mano con la dinámica favorable del aumento del consumo en economías emergentes, determinada por la ampliación de la clase media mundial, que está comenzando a adquirir bienes Premium y saludables, priorizando la calidad por encima del precio. En grandes mercados como China e India los chocolates y confites han dejado de ser productos de consumo ocasional para arraigarse fuertemente en los hábitos alimenticios de los consumidores por su aporte energético.

Las ventas sectoriales dependen estrechamente del poder adquisitivo per cápita y del desempeño económico mundial. La naturaleza de alimentos Premium hace que el consumo de chocolates dependa ampliamente del bienestar económico. Una situación similar ocurre en el caso de los confites y chicles, dado que no son bienes esenciales. Las tendencias Premium y de salud acentúan este comportamiento, pues el consumo está ligado al desempeño de las economías y al poder adquisitivo de los consumidores.

Las nuevas tendencias saludables han dinamizado el crecimiento de productos sin azúcar, bajos en azúcar o con endulzantes naturales, lo cual ha sido aprovechado por el sector para innovar en líneas de productos alternativos que incorporan propiedades saludables, como estrategia para neutralizar el impacto negativo de la potencial disminución en crecimiento del consumo de confites azucarados, por las asociaciones negativas alrededor del consumo de azúcar. En línea con esta tendencia, Colombina lanzó al mercado la línea Colombina 100% que integra un portafolio de productos saludables, bajos en calorías, sin colorantes ni saborizantes artificiales y con beneficios nutricionales.

Existe una fuerte tendencia entre las empresas del sector a diversificar el portafolio de productos para atender la demanda creciente de nuevos segmentos de mercado con preferencias específicas en relación con el origen, calidad, precio y empaque de los productos.

Otra importante tendencia del sector está orientada a desarrollar agresivas estrategias de internacionalización, apalancadas en el desarrollo de múltiples productos y marcas, así como la creación y posicionamiento de marcas fuertes en los mercados internacionales.

En desarrollo de una tendencia marcada por la búsqueda constante de estructuras de costos livianos, mayor integración con los actores de las cadenas productivas y cercanía a los consumidores, Colombina y Aldor han adquirido y construido plantas productoras en lugares remotos como España y Sudáfrica.

8. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CONFITERA DEL RESTO DEL MUNDO

8.1 La industria confitera en el mundo

La confitería como producto de consumo pertenece a la industria de alimentos empacados o envasados, que para el año 2014 alcanzó ventas globales por valor de US\$2,5 billones, según informes de Euromonitor. A pesar de la tendencia mundial hacia una alimentación saludable, los productos de confitería derivados del azúcar y de chocolatería, continúan penetrando nuevos mercados en los cinco continentes alcanzando una participación creciente del 8,2% en el 2012, del 9% en el 2013 y cercana al 10% en el 2014, del total de las ventas mundiales de la industria alimenticia antes relacionada.

La industria alimenticia, se caracteriza por una alta concentración empresarial, en pocas empresas en el mercado de índole internacional, el nicho de la confitería no es la excepción, este a su vez, está determinado por una alta competitividad en ciertas empresas que cuentan con el poder del mercado.

Las compañías más importantes a nivel mundial son Mars Inc. (USA), Mondelez International (USA), Nestlé S.A. (Suiza), Hershey Co. (USA) y Ferrero Group (Italia). De acuerdo con investigaciones de José Roberto Concha, en el panorama latinoamericano la empresa mejor posicionada es Arcor (Argentina), que se ubica en el puesto número 9, mientras que Colombina SA (Colombia) ocupa el puesto 43. (Concha, 2013).

8.1.1 Mars Incorporated.

Es una empresa mundial de alimentos de propiedad de la familia Mars, fundada en 1911, que funciona en Mc Lean, Virginia (USA) y dedicada especialmente a la fabricación de productos de confitería.

Está catalogada como la sexta mayor compañía de capital privado en Estados Unidos y como la más grande empresa del ramo confitero en el ámbito mundial. La compañía se rige en su accionar por cinco principios, que son la base de la cultura organizacional y que orientan su enfoque de negocios: Calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y libertad.

Cuenta con seis segmentos comerciales: Chocolate, Wrigley, alimentos, bebidas, Petcare y Symbioscience. Los productos de confitería mejor posicionados a nivel global son los chocolates M&M's, Milky Way, Snickers, Mars Bar, Twix, y Dove, las pastillas Skittles y las gomas de mascar Orbit.

Los M&M's se popularizaron durante la segunda guerra mundial al ser incluidos en las raciones de los soldados estadounidenses, así como los chocolates Snickers y Milky Way que se hicieron famosos bajo el Slogan de “El chocolate que se derrite en tu boca, no en tus manos”.

La empresa Mars Incorporated cuenta con fábricas y oficinas propias en más de 60 países alrededor del mundo y sus productos son consumidos en más de 100 países, gracias a su excelente calidad y a una exitosa estrategia de canales de distribución que ocupan un lugar central en la política de la compañía, en tanto que facilitan llegar directamente a los consumidores. En el año 2014 con 72.000 empleados obtuvo ingresos por valor de US\$ 33.000 millones.

8.1.2 Mondelez International.

Es un conglomerado multinacional estadounidense dedicado a las industrias de la confitería, alimentación y bebidas, que cotiza en la bolsa de Nueva York. Tiene su sede principal en Deerfield, un suburbio de Chicago, Illinois; fue fundado en el año 2012 a partir de la escisión de la compañía alimenticia Kraft Foods Group, creada en 1903 por James L. Kraft, y cuyo nombre de amplio reconocimiento a nivel

mundial, se mantuvo para los negocios de América del Norte. Mondelez International, es uno de los cinco mayores fabricantes de chocolates, galletas, chicles, repostería y bebidas en polvo.

El amplio portafolio de Mondelez, está integrado por las marcas globales de alimentos de la antigua Kraft Foods, a la que sucedió en 2012; entre los principales productos se destacan los chocolates Milka, Cote d'Or, Toblerone, Cadbury Dairy Milk y Cofler Shot; en el segmento de chiclets y golosinas, gozan de reconocimiento global las marcas Trident, Chiclets, Halls, Stride y Cadbury. Además cuenta con reconocidas marcas de galletería como Oreo, Chips Ahoy, Club Social y Belvita.

La compañía posee plantas industriales en los cinco continentes, opera con 100.000 empleados en más de 165 países y sus ingresos anuales son aproximadamente de US\$35.000 millones.

8.1.3 Nestlé S.A.

Es la compañía multinacional agroalimentaria más importante del mundo. Fundada por Henri Nestlé en 1866, tiene su sede principal en Vevey, Suiza. En 1905 se fusionó con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company y en el año 1938 desarrolló su producto estrella, el café soluble Nescafé, que se volvió famoso al ser incluido en las raciones del ejército norteamericano durante la segunda guerra mundial. En el período de post-guerra la empresa inició un proceso acelerado de crecimiento con la adquisición de nuevas compañías como Maggi, Crosse&Blackwell, Findus, Libby y Carnation, entre otras.

El portafolio de marcas y productos de Nestlé, está integrado por diez líneas a saber: Leche, Papillas, Cereales, Café, Bebidas, Helados, Yogures, Culinarios, Chocolates y Alimentos para animales.

En la línea de chocolates se destacan en su orden: After Eight, Nestlé Extrafino, Nestlé Gold, Milkibar, Kit Kat, Savoy, Crunch, Sahne Nuss, Butterfinger, Galak, Baby Ruth y Samba.

Nestlé S.A. ocupa el puesto # 43 en el Ranking Global Forbes; genera 339.000 empleos alrededor del mundo y registra ventas por valor de US\$100.08 Billones, con un capital estimado en US\$247.3 Billones al mes de mayo de 2015.

8.1.4 The Hershey Company.

The Hershey Company, antiguamente Hershey Foods Corporation, es una de las compañías fabricantes de chocolates y caramelos más antiguas de los Estados Unidos y un ícono en la cultura estadounidense por su famosa barra de chocolate. Con sede en la ciudad de Hershey, Pensilvania, fue fundada en 1894 por Milton Snavely Hershey.

La compañía es dueña de otras empresas de caramelos y propietaria de Hershey Entertainment and Resorts Company que opera el Hersheypark, un parque temático de chocolate y de diversión, además del equipo de Hockey Hershey Bears, el Estadio Hersheypark y el GIANT Center.

El portafolio de productos Hershey está integrado por: Hershey's Chocolate, Cookies'N'Cram, Reese's, Kisses, Chocolate Milk, Syrup, Cocoa y Twizzlers. La compañía cuenta con 11.000 empleados y registra ingresos anuales por valor de US\$7.421 millones con utilidades cercanas a los US\$215 millones.

8.2 Tendencias mundiales del sector

El mercado global de confites y chocolates se ha caracterizado por contar con un potencial y tendencia de crecimiento a lo largo de la consolidación del sector industrial y la internacionalización, en donde las meriendas de rápida adquisición y

consumo han jugado un importante rol en la vida cotidiana del consumidor promedio. Dicha tendencia de crecimiento, se ha visto acompañada e impulsada por el desarrollo de la estructura productiva del sector y la implementación de nuevas tecnologías, en la búsqueda de la diversificación de productos que se adapten tanto a las necesidades como a las exigencias del mercado moderno; teniendo en cuenta que el estilo de vida agitado ha exacerbado el consumo de este tipo de productos alimenticios.

Los últimos cinco años se han distinguido por la retoma de un estilo de vida más natural, incluyendo un cambio y mejora en los hábitos alimenticios, lo que ha despertado un interés por snacks que brinden una verdadera nutrición, ampliando y forzado la expansión de fronteras de innovación en pro al desarrollo sostenible de productos de origen orgánicos, inclinados por la salud y bienestar del consumidor.

Es por ello, que el mercado internacional cuenta con un nuevo potencial de crecimiento, desarrollando oportunidades de innovación de nuevos productos saludables de talla mundial que cumplan con las altas expectativas que se exigen, este sector ha logrado ajustarse a las nuevas tendencias que se indican, aprovechando el progreso de las economías emergentes, tales como China, India y América Latina, así como el incremento de la demanda mundial y del poder adquisitivo de los agentes económicos.

Mars a la cabeza de las principales empresas del sector de confitería a nivel mundial, viene desarrollando una agresiva estrategia de internacionalización, con la apertura de más de 158 subsidiarias en 58 países y una producción global distribuida en 130 fábricas en 75 países que le han permitido disminuir costos y acercarse a los consumidores. Además lidera la tendencia mundial de incursionar con fuerza en investigaciones farmacéuticas orientadas a fortalecer la innovación y

el desarrollo de productos saludables y la conservación de flavonoides en la producción de chocolates negros.

La tendencia de crecimiento mundial del sector, muestra que la fortaleza de las grandes empresas de confitería y chocolatería, reside en su producción global y en disponer de amplios portafolios de productos para satisfacer las cada vez mayores necesidades de los consumidores, lo cual conlleva a implementar procesos de integración vertical para reducir los costos de producción y ofrecer la mejor relación calidad / precio a sus clientes.

Otra tendencia que se evidencia con fuerza en la industria mundial de chocolates y confites, es la creación y posicionamiento de marcas fuertes, situación que genera una dinámica corporativa fuertemente impactada por las alianzas estratégicas, la adquisición de marcas y empresas por parte de los grandes conglomerados del sector.

9. PRINCIPALES BARRERAS PARA EL DESARROLLO Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR CONFITERO DEL VALLE DEL CAUCA

A continuación se describen las principales barreras que dificultan el desarrollo y la dinámica exportadora de las empresas de confitería en el departamento del Valle del Cauca y se analizan las implicaciones e impactos para el sector.

9.1 Barreras Arancelarias

Las barreras arancelarias, son los impuestos (aranceles) que deben pagar en un país los importadores y exportadores en las aduanas por la entrada o salida de mercancías y tienen por objeto impedir la importación de ciertas mercancías para equilibrar la balanza comercial de un país, para proteger la producción nacional o para incrementar el intercambio comercial entre un grupo de países.

Existen tres tipos de aranceles: Arancel Ad Valorem, Arancel Específico y Arancel Mixto. Mientras que el Arancel Ad Valorem cobra un porcentaje sobre el valor de la mercancía, el Arancel Específico se impone en términos de cargas o cobros monetarios específicos por unidad o cantidad de mercancía importada. Por su parte el Arancel Mixto es una combinación de los anteriores.

Los aranceles constituyen uno de los principales frenos para el desarrollo e internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca, por cuanto dificultan el libre comercio y favorecen a las grandes multinacionales que presionan ante las potencias económicas para que se interpongan barreras que les protejan de la competencia emergente de los países en vías de desarrollo.

La producción de chocolates y dulces en Colombia está protegida por tarifas arancelarias, como la Tasa de Protección Efectiva (TPE), a través de la cual se

busca favorecer la cadena productiva del sector que incluye: azúcar, cacao en polvo, leche en polvo, glucosa y empaques.

9.2 Barreras no Arancelarias

Son las medidas proteccionistas que utilizan los países para evitar o restringir las importaciones de algunos productos o servicios en determinados mercados. Las únicas Importaciones de bienes que se pueden impedir, están normadas por el Artículo XX del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT de 1994).

Si bien las barreras no arancelarias dilatan y en algunos casos dificultan los procesos de exportación, constituyen requisitos que deben cumplir las empresas del sector de confitería interesadas en expandirse a mercados internacionales y para ello cuentan con el apoyo y asesoría de organismos como Procolombia, las Cámaras de Comercio y el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo PTP; adicionalmente para incursionar y avanzar con éxito en los procesos de internacionalización, las empresas pueden obtener los servicios de operadores logísticos y agencias de aduana. A continuación se detallan las Barreras no Arancelarias más comunes:

9.2.1 Licencias de Importación

Son las autorizaciones de condiciones previas para importar un producto determinado. Se utilizan para limitar o restringir el movimiento de la cantidad de importaciones. Su operatividad está reglada por el “Acuerdo sobre Procedimiento para el Trámite de Licencias de Importación”, a través del cual la Organización Mundial del Comercio (OMC), busca imponer sencillez y transparencia a estos trámites.

9.2.2 Normas de Origen

Son las reglamentaciones que establecen los criterios para la determinación del origen de una mercancía. En Colombia opera el **Certificado de Origen** que le permite al exportador acceder a las preferencias o beneficios arancelarios para ingresar su producto a mercados internacionales y se presenta para cada exportación. Existe una tendencia de demanda creciente en el mercado internacional de productos de calidad y con denominación de origen que las grandes empresas del sector de confitería están empezando a atender.

Para obtener el Certificado de Origen, previamente el exportador debe contar con el **Criterio o Determinación de Origen** del productor, expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que certifica el cumplimiento de los requisitos de origen exigidos en virtud de los acuerdos bilaterales o multilaterales suscritos entre Colombia y otros países. Se anexa como prueba documental al momento de introducir los productos y tiene vigencia de 1 o 2 años.

Para que un producto pueda gozar de las preferencias arancelarias otorgadas en los convenios internacionales, debe cumplir con la condición de originario, la cual se certifica cuando la totalidad del bien ha sido producido en Colombia, cuando algunas de sus partes cumplan con un porcentaje de contenido regional negociado en los acuerdos comerciales como la CAN (51%) y APTDEA (35%), o cuando los materiales no originarios utilizados en el proceso de fabricación determinan un cambio de partida arancelaria.

9.2.3 Normas Técnicas

Son las normas gubernamentales que determinan las características específicas que deben tener los productos a importar y se establecen de manera autónoma por los diferentes países o uniones de países para proteger principalmente el medio ambiente y los derechos de los consumidores.

Las principales empresas del sector de confitería del departamento del Valle del Cauca, se destacan por sus altos estándares de calidad y cumplimiento de las normas técnicas, lo cual les ha permitido incursionar de manera exitosa en los mercados internacionales, sorteando las barreras derivadas de los siguientes requisitos para los procesos de internacionalización:

- Certificación de Niveles de Calidad.
- Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Compatibilidad con las normas y estándares vigentes.
- Empaques y Embalajes.
- Etiquetas.
- Uso de Información, Términos e Imágenes Engañosas.

9.2.4 Normas Sanitarias, Fitosanitarias y Zoonositarias

Son normas orientadas a preservar la salud humana y a proteger las especies vegetales y animales. En Colombia se expiden los vistos buenos para este tipo de controles por las autoridades especializadas en el ramo. Para el sector de confitería el Invima es la entidad encargada del diligenciamiento de los vistos buenos para órganos de origen humano, productos farmacéuticos, cosméticos y productos alimenticios.

9.2.5 Restricciones cuantitativas a las importaciones

Son las limitaciones en cuantía o porcentaje en cuotas que imponen los países a la cantidad de productos que se pueden importar durante un período determinado. El porcentaje se aplica por lo general sobre el volumen, pero en ocasiones también se aplica sobre el valor. Para el sector de confitería estas restricciones constituyen una importante barrera que limita el crecimiento y la expansión hacia importantes mercados principalmente en el sureste asiático. A continuación se relacionan las principales restricciones:

- Cuotas: Son los topes a las importaciones por un tiempo determinado.
- Prohibiciones: Son las limitaciones totales al ingreso de un bien o producto por un tiempo determinado.
- Autorizaciones discrecionales: Son las que se expiden por parte de las autoridades competentes a su discreción.
- Condiciones de importación: Son las condiciones específicas que imponen los importadores a los exportadores.

9.3 Impacto de las barreras arancelarias y no arancelarias en el sector

En comparación con sus principales competidores, Colombia presenta barreras significativas para la importación de insumos. Mecanismos de protección arancelaria como el Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar FEPA y el Sistema Andino de Franjas de Precios SAFF, si bien buscan favorecer la producción nacional de azúcar, limitan la competitividad del sector para exportaciones, generando sobrecostos de entre el 3% y 7% para los principales segmentos del sector, puesto que la protección arancelaria al azúcar principal insumo para la elaboración de confites, ha llegado a implicar precios superiores hasta de un 28%.

Adicionalmente la producción de glucosa en Colombia, está concentrada en una empresa, la logística para su importación es compleja, lo que limita las opciones para acceder a mejores precios internacionales y está sujeta a aranceles que encarecen considerablemente el producto. Algo similar ocurre con la goma base para la producción de chiclets, pues a pesar de no disponer de producción local, la importación de la materia prima está sujeta al pago de aranceles, mayores que en los países competidores. Por otra parte, la producción del polipropileno, que es la principal materia prima para empaques está concentrada en pocas empresas y su importación está gravada, lo cual impacta de manera negativa la competitividad en precios de todos los productos del sector. Finalmente el arancel impuesto a los

empaques terminados es del 20%, valor aún mayor que el de las materias primas requeridas para su producción.

Del análisis de las barreras arancelarias y no arancelarias existentes para los procesos de internacionalización de la industria de confitería colombiana, se desprende que los diez países con mayor facilidad de entrada para los productos del sector son en su orden: Ecuador, Venezuela, República Checa, Canadá, Bélgica, Rumania, Perú, Irlanda, Costa Rica y Austria.

La existencia de los Tratados de Libre Comercio suscritos con Estados Unidos, México y Canadá, así como los acuerdos comerciales vigentes y en proceso de negociación con otros países, además de la cercanía con la zona portuaria de Buenaventura que se viene fortaleciendo con el desarrollo y operación de nuevos terminales, algunos en construcción y otros en operación y la presencia de la Zonas Franca del Pacífico y la Zona Franca de Palmaseca, son factores que configuran un escenario halagador para para las exportaciones del sector, por cuanto dinamizan e impactan positivamente la oferta de servicios logísticos especializados y de servicios asociados a la cadena de comercio exterior.

Javier Díaz, Presidente Nacional de Analdex reconoce que exportar en Colombia no es fácil, en especial por la cantidad de requisitos que se deben surtir para llevar a cabo los procesos de exportación, que a su juicio deben ser simplificados para ser más competitivos en los mercados internacionales. Existe un estudio del Instituto de Comercio Internacional de Ginebra que muestra que el 80% de las barreras al comercio de Colombia son autoimpuestas. Esta situación sumada a los costos de operación logística y portuaria que son elevados, constituyen barreras para el sector exportador. En Colombia mover un contenedor vale US\$1.000 más que en el resto de Latinoamérica.

Los problemas en infraestructura de vías y transporte, sumados a los trámites de exportación, la carga tributaria, los costos de energía y la baja productividad laboral, constituyen los principales obstáculos para aumentar las exportaciones de las empresas de confitería del Valle del Cauca.

De acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Cali, un factor que contribuiría a impulsar las exportaciones de las empresas del sector y la posibilidad de llegar a nuevos mercados es el desarrollo de nuevos modelos de negocio a partir del desarrollo y sofisticación de nuevos productos y a través de nuevas formas de comercialización en destinos previamente identificados como prioritarios por su robustez económica, con una clase media importante, significativa presencia de hispanoparlantes y demanda creciente de los productos de confitería que ya se producen y exportan. En este sentido, la Alianza del Pacífico, la costa oeste de los Estados Unidos, Centro América y el Caribe, se constituyen en mercados con alto potencial para las empresas del sector. Este camino ya se empezó a recorrer con varias empresas del departamento a través del Programa de Iniciativas del Clúster de la Cámara de Comercio de Cali.

9.4 Tendencias de exportación

Colombia tiene como reto potenciar al máximo las exportaciones de productos de la agroindustria y catapultarlos al mercado internacional, por medio del fortalecimiento del rubro empresarial nacional, explorando constantemente las oportunidades de expansión y crecimiento del mercado mundial que permitan dinamizar la economía Colombiana y el crecimiento positivo de la balanza comercial, representando el Valle del Cauca departamento clave para el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Nacional.

La industria de confitería en el Valle del Cauca está bien posicionada y cuenta con una capacidad de producción de talla internacional que permite potencializar las

exportaciones y brindarle la visibilidad y mercadeo necesario a los productos frente a la fuerte competitividad internacional del sector.

Teniendo en cuenta, la incertidumbre económica mundial que ha vivenciado el comercio internacional en lo transcurrido del año 2015, debido a coyunturas que han influido como la baja en los precios del petróleo, la desaceleración de la economía China, la crisis Europea y las relaciones tensas con los países vecinos; Colombia debe aprovechar el mayor nivel de integración y apertura económica que ha logrado por medio de la cooperación y la múltiple firma de acuerdos comerciales importantes que abren y consolidan las puertas para ser protagonistas del comercio internacional.

Lo dicho anteriormente debe enfocarnos en crear alianzas estratégicas con los principales socios comerciales, a fin de aprovechar la devaluación del peso Colombiano frente al dólar para fortalecer nuestros productos tipo exportación, pese a dicha oportunidad se ha presentado un panorama totalmente diferente en lo corrido con una disminución del valor de las exportaciones a Agosto 2015 comparado con el mismo mes del 2014 pasando de US\$ 4.813,1 millones FOB a US\$2.809,1 millones FOB.

Comercio Exterior – Exportaciones Agosto de 2015 (Preliminar)

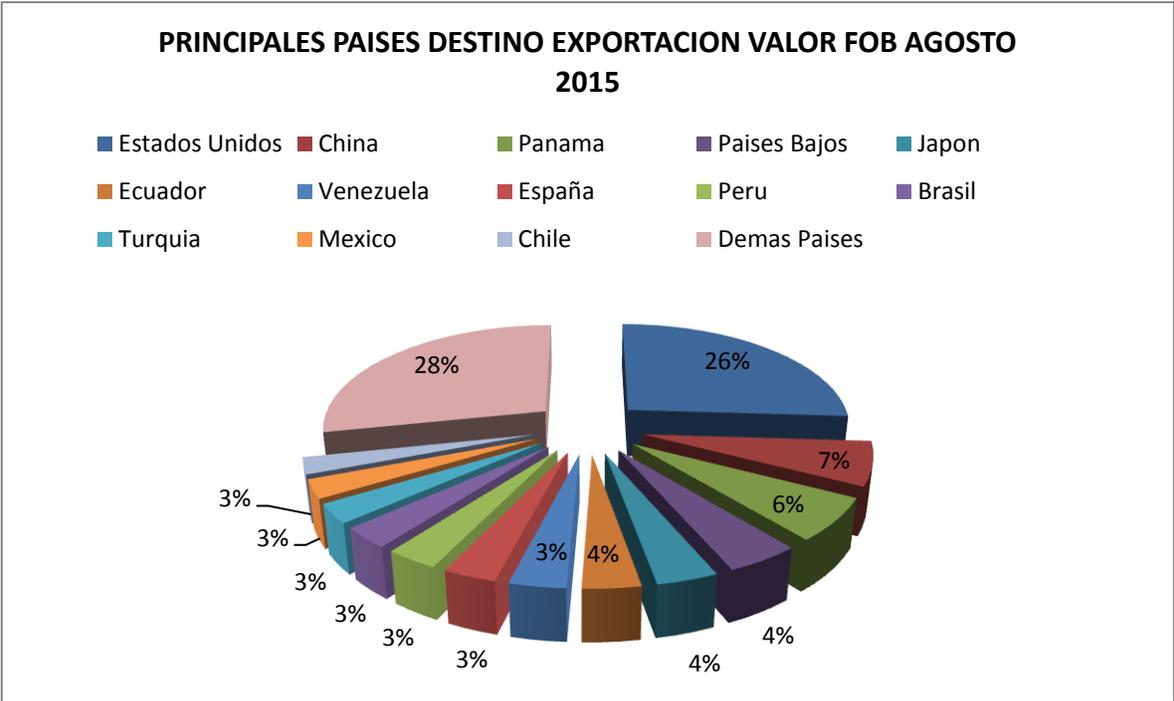


Fuente: DANE

Parte de este comportamiento se ha debido precisamente a una disminución considerable de los productos de confitería derivados del azúcar, que representaron un -67,2% en la disminución de las exportaciones, lo que ha afectado el panorama general de las exportaciones nacionales.

9.5 Principales países destino

Los principales países destino de exportaciones colombianas según el DANE por valor FOB a Agosto de 2015 son en su orden: Estados Unidos (26%), China (6,6%) y Panama (6,4%).



Fuente: DANE

En el siguiente gráfico, realizado con información del Ministerio de Comercio aparecen los 10 principales destinos de las exportaciones de la industria Vallecaucana en el período comprendido entre enero y mayo de 2015.

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN	
País	Valor*
Ecuador	151,3
Venezuela	143,4
Perú	103,5
Estados Unidos	86,5
Chile	42,4
México	30,4
Panamá	27,5
Brasil	34,7
Japón	47,3
República Dominicana	9,4

Fuente DANE *En millones de dólares.

9.5.1 Estados Unidos

Es uno, sino el más importante socio comercial de Colombia, así mismo se ve reflejado en las exportaciones del Valle del Cauca; con gran potencial demográfico y cultural cuenta con 316.438.601 habitantes y se reconoce por ser consumidor por excelencia de productos de rápido consumo por lo cual el sector de la confitería cuenta con grandes oportunidades y retos frente un país que ejerce una influencia global económica, política y militar, además, de ser una nación multicultural, hogar de una amplia variedad de grupos étnicos, tradiciones y valores; Existe una gran oportunidad en las temporadas como San Valentín, Halloween, Pascua, Navidad, donde se incrementa el consumo de confites.

La economía de los Estados Unidos es una economía mixta capitalista, que se caracteriza por los abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada y una alta productividad; es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones.

Desde la firma del TLC con Colombia la mayoría de los productos del sector de la confitería pagaran un arancel del 0%, algunas preparaciones a base de maní entrarán en la canasta D (desgravación a 15 años). Para algunas preparaciones con azúcar, mantequilla y lácteos el arancel está asociado a una cuota de importación.

El cumplimiento de Reglamentos Técnicos y Fitosanitarios, pretende la protección del consumidor y la verificación de los componentes de los alimentos procesados que ingresan al territorio de los Estados Unidos, dichos requerimientos legales, pueden incluir ingredientes permitidos alergénicos sanitarios, Certificado de venta libre, Estandarización de la oferta, entre otros, así como, algunas especificaciones del importador directo como certificaciones de calidad.

La entrada de alimentos procesados a los Estados Unidos, viene regulado principalmente por normas sanitaria y de calidad de la Administración de Drogas y Alimentos (Food and Drugs Administration, FDA) por lo cual toda empresa que pretenda exportar deberá estar inscrita en el FDA y cumplir con los requerimientos necesarios para dicho proceso, siguiendo debidamente las normas de etiquetado de los productos alimenticios que se comercialicen como descripción de calorías, azúcares, grasas, ingredientes etc. La información de la etiqueta debe estar como mínimo en inglés. Los empaques van cambiando dependiendo el cliente y el segmento.

9.5.2 China

Potencia económica mundial, y el país más poblado del mundo claramente una oportunidad de negocios y fortalecimiento de las relaciones comerciales y económicas que permitan el acceso a este gran mercado, se ha identificado una tendencia hacia el consumo e importación de confitería Colombiana.

Teniendo él cuenta que el mercado en China es altamente competitivo hay un gran potencial de expansión con respecto al consumo de dulces, donde se demandan principalmente dulces de buen sabor a un precio módico, que cuenten con un empaque adecuado con diseño llamativo y cierto estándar de calidad, son el enganche principal del consumidor Chino.

Los principales requerimientos del mercado Chino a la hora del ingreso de alimentos a su territorio, es la adaptación del producto a los estándares en cuanto a sabor, packing y etiquetado.

9.5.3 Panamá

País ubicado estratégicamente, siendo puente de conexión por medio del canal para las transacciones económicas y comerciales realizadas a lo largo del continente Americano, por lo cual resalta como país prioritario en el establecimiento de relaciones comerciales y con potencial para la exportación de variedad de productos y bienes Colombianos, siendo este de los principales centros logísticos del mundo.

“Durante el primer semestre de 2015, las exportaciones a Panamá superaron la suma de US\$ 1.516 millones en valor FOB. La carga exportada superó los 4,0 millones de toneladas, resaltando que el 99,9% de estas exportaciones se transportaron vía marítima.”²

Los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de exportar bienes Colombianos a Panamá, para un adecuado manejo logístico para el ingreso de mercancías son:

- Licencia de importación si el bien lo requiere.

² http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_panama.pdf

- Dos facturas comerciales en español o en inglés que contengan: Fecha, nombre del exportador e importador; especificación de la mercancía; precio por unidad y valor FOB, descuentos (si hay); carga; seguros y otros gastos si el término de compraventa acordado es CIF; y firma autorizada con juramento del consignatario.

Es por ello que Panamá, es fuente de oportunidades comerciales para Colombia debido a la alta apertura de libre comercio y a la variedad de acuerdos y tratados comerciales con diferentes países.

10. ESTRATEGIAS PARA DINAMIZAR EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA CONFITERA DEL VALLE DEL CAUCA

Para formular las estrategias orientadas a dinamizar el proceso de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca, se parte de la matriz DOFA realizada por A.T. Kearney en noviembre el año 2010 para el Documento de Desarrollo Sectorial del Sector Confitería, Chocolatería y materias primas del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

10.1 Análisis DOFA del sector

10.1.1 Fortalezas

- Experiencia exportadora sostenida y diversificada.
- Conocimiento profundo de producción para mercados masivos y de fracciones.
- Alta calidad e innovación en producto, diseños de empaque y estrategias de mercadeo.
- Experiencia exitosa e historial en construcción de marcas.
- Sector industrial maduro y con buenas relaciones; ownership del liderazgo y trabajo conjunto para el sector como un todo.
- Escala, capacidad de respuesta frente a nuevas oportunidades.
- En cacao, una materia prima de alta calidad y con un trabajo de cadena importante con eventual gran potencial como proveedor para el mundo.

10.1.2 Oportunidades

- Consolidarse como líder regional en la industria de chocolatería y confitería a través del desarrollo de marcas fuertes.

- Capturar mercados globales de condiciones similares de desarrollo a las colombianas.
- Apalancar las oportunidades de mayor consumo per cápita en países de la región para capturar posición de mercado y crecer con la tendencia.
- Subir en la escala de valor a través de innovaciones de producto, o a través de materias primas distintivas de origen (cacao, frutas).
- En cacao, convertirse en un proveedor estratégico y sólido de la industria colombiana, y en una segunda etapa de la industria de chocolates finos de los países líderes en esta categoría.

10.1.3 Debilidades

- Falta de acceso a materias primas e insumos a precios competitivos de mercado.
- Infraestructura y logística vial y portuaria deficientes.
- Canales de distribución al consumidor final fuertemente concentrados en menudeo, canales informales.
- En cacao, productividades bajas por falta de manejo de la monilia, épocas de desabastecimiento, falta de escala, necesidades de infraestructura y mejores prácticas de beneficio para asegurar la calidad.

10.1.4 Amenazas

- Continuada apreciación de la tasa de cambio que amenaza la competitividad exportadora.
- Asociaciones negativas alrededor del consumo del azúcar que pueden moderar crecimientos de consumo a futuro.
- Mientras no haya acceso a materias primas a precios competitivos de mercado en Colombia, la entrada de productos terminados que si capturan estos precios a través de sus materias primas ponen al sector en desventaja, aún en el mercado interno.

10.2 Estrategias

A partir del análisis DOFA, del conocimiento del sector, de la investigación realizada y a la luz de los diferentes postulados propuestos en el marco teórico, se formulan las siguientes estrategias, a título de contribución para dinamizar las exportaciones del sector de confitería del Valle del Cauca:

- Identificar las oportunidades que ofrecen los Acuerdos y Tratados de Libre Comercio firmados por Colombia. Las exportaciones del sector de confitería del Valle del Cauca, siguen concentradas en la Comunidad Andina de Naciones; sin embargo existe una tendencia creciente a exportar a los Estados Unidos. El Valle del Cauca tiene la estructura productiva más diversificada de Colombia después de Bogotá, lo cual configura un escenario propicio para aprovechar los TLC con Estados Unidos, Chile y Europa.
- Analizar a profundidad el entorno económico y cultural de los países de destino, las dinámicas del comercio internacional y el impacto sobre el modelo de negocio de la empresa. Esta estrategia resulta indispensable cuando se considera la posibilidad de abrir nuevos mercados internacionales para productos que han sido tradicionalmente exitosos en el mercado local, y exportar a destinos remotos como China, o los países del sudeste Asiático.
- La simplificación de los trámites de exportación, es sin lugar a dudas un factor que impulsaría el desarrollo y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector. En Colombia el 70% de las barreras no arancelarias que enfrentan los exportadores son autoimpuestas. Es el caso de las inspecciones de la DIAN y antinarcóticos, así como las autorizaciones sanitarias que ralentizan los procesos de exportación. (Díaz, 2015).

- Consolidar el puerto de Buenaventura como centro de servicios logísticos de talla internacional, con el objeto de disminuir tiempos muertos, trámites e inspecciones que le restan valor a las operaciones logísticas. La zona portuaria de Buenaventura moviliza el 53% del volumen total de contenedores del país. En Colombia los costos de operación logística sobre el valor de las exportaciones son del 19% en promedio, por lo tanto representan sobrecostos de alrededor del 13% frente a los países de la OCDE que registran costos del 6% en promedio. El índice de desempeño logístico del Banco Mundial, refleja las percepciones de la operación logística de un país, basadas en la eficiencia del proceso de despacho de aduana, la calidad de la infraestructura de transporte y comercio, entre otros. Este índice en Colombia es de 2.54 sobre 5.00.
- Promover la formación de recurso humano capacitado y calificado en investigación de mercados, innovación y desarrollo de productos, procesos de internacionalización y operación logística y portuaria. La creciente interconexión de países, organizaciones y personas, ofrece mayores oportunidades para realizar alianzas, desarrollar mercados y establecer redes. Para que las empresas exportadoras puedan aprovechar al máximo las oportunidades que brindan los TLC, e incursionar exitosamente en nuevos mercados, deben disponer del recurso humano adecuado, capacitado, calificado y con formación de alta calidad, capaz de asumir los retos que demandan los procesos de globalización. En consecuencia es fundamental contar con un sistema educativo de instituciones públicas y privadas que tengan programas académicos con adecuado balance entre el conocer (teorías y hechos), el hacer (habilidades y competencias) y el ser (valores y actitudes). Una educación de calidad, es uno de los grandes retos que tiene el Valle del Cauca para alcanzar una adecuada inserción internacional. (Ramírez, 2014)

- Mejorar la infraestructura vial. En Colombia el transporte de carga se realiza mayoritariamente por carretera y el país registra un atraso de alrededor de 20 años en vías de cuarta generación como la carretera entre Mulaló y Loboguerrero y el último tramo de la doble calzada entre Mediacanoa y Loboguerrero, que lograrían reducir en casi una hora el tiempo de recorrido entre Cali y Buenaventura. Al reducir los tiempos y costos de transporte, se ampliarían las posibilidades de llegar a nuevos mercados y se propiciarían nuevas formas de comercialización en los destinos objetivo a través de la presencia directa.

- Procurar una regulación arancelaria concordante con las políticas de impulso al desarrollo del sector exportador del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, orientada a:
 - Facilitar la importación sin barreras de los insumos clave del sector como la glucosa.
 - Revisar el sistema de pisos y techos del Sistema Andino de Franjas de Precios.
 - Revisar el impacto del FEPA en la competitividad en precios del azúcar.
 - Adoptar las medidas tendientes a garantizar que los precios de insumos básicos para el sector como el azúcar, la glucosa y los empaques, reflejen las dinámicas reales del mercado.
 - Cumplir los acuerdos de exportaciones conjuntas.

11. CONCLUSIONES

Mediante el análisis documental del proceso de internacionalización, se presentó una compilación de las principales teorías de comercio internacional a fin de permitir una visión objetiva de la problemática planteada como línea investigativa, donde se pretende analizar el intercambio y el grado de internacionalización de la industria confitera del Valle del Cauca, lo que se encontró va en línea con las teorías de internacionalización desde sus diferentes enfoques económico, de proceso y de redes, lo que nos permitió crear una perspectiva teórica sobre la internacionalización de las empresas Vallecaucanas del sector confitero; sustentado teóricamente en la relación positiva entre el aumento de la presencia global de dichas empresas en cuanto a competitividad y fortalecimiento de la industria en el país, reflejado históricamente en el comportamiento de las exportaciones y sus cantidades, hacia una consolidación y crecimiento.

La investigación realizada sobre el sector de chocolatería y confitería en Colombia, permite concluir que se destaca por su producción, exportaciones, valor agregado y por ser un gran consumidor de materias primas del agro y de servicios asociados a la producción industrial. El sector genera alrededor de 28.000 empleos directos y un número superior de empleos indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos, al punto que se ha convertido en un importante motor para el desarrollo de la economía, más aún si se considera su peso en la balanza comercial, puesto que las exportaciones de confites y chocolates ascienden a US\$532.8 Millones anuales. Por su significativa participación en la industria nacional y potencial exportador, el sector está incurso en el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lo cual le ha permitido acceder a importantes apoyos técnicos y económicos para dinamizar sus procesos de internacionalización.

Los confites colombianos, son íconos de la industria nacional y su calidad los avala para competir con los mejores del mundo; se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en alrededor de noventa países. Las exportaciones de confitería están concentradas en el Valle del Cauca, donde se originan el 70% de las exportaciones colombianas. Bombones, caramelos, confites, pastillas y chicles, son los productos de mayor demanda en los mercados internacionales. Los principales destinos de las exportaciones del sector son en su orden Venezuela, la Comunidad Andina, Estados Unidos, la Unión Europea, Chile y México.

La investigación arrojó que las empresas que conforman el sector, son principalmente de origen Colombiano, pero también existen importantes multinacionales como Nestlé, establecidas en el territorio nacional. Colombina y Aldor, son las empresas de confitería más representativas del departamento del Valle del Cauca. Por su parte, a nivel global se destacan Mars Inc., Mondelez, Nestlé y Hersheys. La tendencia de crecimiento mundial del sector, analizada a la luz de los postulados teóricos propuestos, muestra que la fortaleza de las grandes empresas de confitería, reside en su producción global y en disponer de amplios portafolios de productos para satisfacer las cada vez mayores necesidades de los consumidores.

A partir de la investigación sectorial, se concluye que la industria de confitería en el Valle del Cauca, se destaca por la calidad de sus productos, su capacidad productiva, espíritu innovador y compromiso social y ambiental; factores que le han permitido posicionarse en los mercados nacionales e internacionales, y competir en calidad, innovación y precio con las empresas líderes del mercado global. La tendencia de crecimiento del sector de confitería del Valle del Cauca y su potencial exportador, están en línea con la dinámica favorable del aumento del consumo en economías emergentes, determinada por la ampliación de la clase media mundial, que está comenzando a adquirir bienes Premium y saludables, priorizando la calidad por encima del precio.

Se encontró además, que las nuevas tendencias saludables han dinamizado el crecimiento de productos sin azúcar, bajos en azúcar o con endulzantes naturales, lo cual ha sido aprovechado por el sector para innovar en líneas de productos alternativos que incorporan propiedades saludables, como estrategia para neutralizar el impacto negativo de la potencial disminución en crecimiento del consumo de confites azucarados, por las asociaciones negativas alrededor del consumo de azúcar.

A lo largo de la investigación, se logró confirmar que si bien la vocación agroindustrial azucarera del departamento y la existencia del clúster de la caña, que integra una cadena productiva altamente competitiva, han sido factores dinamizadores de los procesos de internacionalización de la industria de confitería en el Valle del Cauca, la existencia de medidas de carácter proteccionista como el FEPA, constituyen barreras que limitan la competitividad internacional del sector por el precio interno del azúcar, principal insumo para la producción de confites.

Si bien los Tratados de Libre Comercio favorecen los procesos de internacionalización del sector, se precisan mayores esfuerzos e inversiones por parte del estado en fortalecimiento logístico, e infraestructura de vías y puertos, así como en formular e implementar una política arancelaria que estimule la exportación, configurando escenarios más favorables para atender eficientemente la demanda de nuevos mercados internacionales.

El gran reto del sector de confitería hacia el futuro es consolidar su liderazgo y competitividad en la región, para avanzar con paso firme hacia regiones de alto potencial como África, Medio Oriente y Europa del Este; para lo cual se precisa adoptar nuevas tecnologías, desarrollar proyectos de innovación en productos y procesos, mejorar las competencias del recurso humano, reducir los costos y lograr mayor eficiencia en tiempos.

También se logró identificar que la falta de acceso a materias primas e insumos a precios competitivos de mercado, es el reto más grande que afronta el sector de confitería en Colombia y por ende en el Valle del Cauca. Esta situación se evidencia con más fuerza en el ramo de los confites azucarados, por cuanto existe una desventaja comparativa de costos en insumos determinantes como el azúcar y la glucosa. En logística y transporte, el sector se enfrenta a delicadas brechas de competitividad que se hacen más evidentes a nivel global, puesto que en Colombia se generan sobrecostos por estos rubros de entre el 7% y el 9% frente a los principales competidores del mercado mundial. Finalmente, para impulsar el desarrollo y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector, y estimular a las Pymes para acceder a nuevos mercados, resulta imprescindible simplificar los trámites de exportación, que generan tiempos muertos y sobrecostos para los exportadores.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, J. & Montoya, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Revista Agronomía Colombiana*, 24(1), pp.170-181. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en www.revistas.unal.edu.co
- Asocaña. (2014). *Aspectos Generales del Sector Azucarero 2013-2014*. Edit. Prensa Moderna. Cali, mayo de 2014. Disponible en www.asocaña.org
- A.T. Kearney. (2010). *Documento de Desarrollo Sectorial. Sector Confitería, chocolatería y materias primas*. Programa de Transformación Productiva “Sectores de clase mundial”. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia, Bogotá.
- Cardozo, P. et, al. (2007) Teorías de internacionalización. *Revista Panorama*, No 3, pp. 4-24. Politécnico Grancolombiano. Bogotá. ISSN: 1909-7433. Disponible en www.repository.poligran.edu.co
- Comestibles Aldor S.A. (2015). *Página Institucional*. Disponible en www.aldoronline.com
- Concha, R. (2013). Colombia en el mundo de la Confitería y la Chocolatería. *Revista América Economía*. Disponible en www.americaeconomia.com
- Díaz J. (2015). Volver a maletear. *Revista Dinero*. Publicaciones Semana S.A. Bogotá, abril 30 de 2015. pp. 28. Disponible en www.dinero.com
- El País. (2015). *Edición Especial: Un Valle de Exportación. 500 Empresas más exitosas del Valle y las 200 siguientes*. El País, Cali, julio 27 de 2015.
- Grupo Empresarial Colombina. (2015). *Reporte de sostenibilidad 2014*. Disponible en www.colombina.com/sostenibilidad
- ProColombia. (2011). *Oportunidades comerciales en Estados Unidos: Confitería*. Dirección Información Comercial, Subdirección de Exportaciones. Bogotá. Disponible en www.colombiatrade.com.co

- Ramírez E. (2014). La educación y el reto de la invisibilidad. *500 Empresas más exitosas del Valle*. El País, Cali, julio 28 de 2014. pp. 32.
- Revista Alimentos. (2015). Los dulces colombianos están conquistando el mundo. *Revista Alimentos*. Edición 22. Disponible en www.revistaialimentos.com.co
- Revista Dinero. (2015). *País - Exportaciones*. Abril 30 de 2015, pp. 26-28. Disponible en www.dinero.com
- Revista Dinero. (2015). *5 mil empresas*. No 471, Publicaciones Semana S.A. Bogotá, junio 12 de 2015. Disponible en www.dinero.com
- Revista Dinero. (2015). “*Tramitología*” *El gran problema del comercio exterior*. Publicaciones Semana S.A. Bogotá, junio 19 de 2015. Disponible en www.dinero.com
- Revista Semana. (2015). *Economía, Empresas ¿Por qué se van?* Publicaciones Semana S.A. Bogotá, mayo 24 de 2015. pp. 54-56.
- Sectorial (2015) *Informe Sector Chocolate y Confitería*, junio de 2015. Portal financiero, económico y empresarial. Grupo Inercia Valor. Disponible mediante pago en www.sectorial.co
- Steinberg, F. (2004). La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica. Universidad Autónoma de Madrid. Eumed.Net Eds. ISBN: 84-688-9697-7. Disponible en www.eumed.net/cursecon/libreria/
- Trujillo, M.A. et, al. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. ISSN: 0124-8219. Disponible en www.repository.urosario.edu.co
- Vásquez Núñez, S. & Vásquez López, S. (2005). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre internacionalización de PYMES. *Revista Contaduría y Administración*, No 222, pp. 41-57. Universidad Autónoma de México. ISSN: 0186-1042. Disponible en www.ejournal.unam.mx