

**INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS  
CASO EXITOSO:  
SUPER DE ALIMENTOS S.A**

**PAULA CAMILA RUIZ CONTRERAS  
ESTEBAN DARIO ANGARITA PACHECO**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONES  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C. MAYO 2013**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS  
CASO EXITOSO:  
SUPER DE ALIMENTOS S.A**

**PAULA CAMILA RUIZ CONTRERAS  
ESTEBAN DARIO ANGARITA PACHECO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR  
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONES  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C. MAYO 2013**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo está dedicado a todos los jóvenes empresarios colombianos que poseen una visión internacional, y que se encuentran luchando por llevar sus grandes ideas a la realidad. También al sector de confitería Colombiano que pueda servirse de este caso exitoso para dar a conocer el potencial de Colombia.*

*Paula Camila Ruiz Contreras*

*Este trabajo va dedicado a todas esas personas que creen en lo imposible. Esas personas que tienen sueños, expectativas y metas por alcanzar. Va dedicado al progreso, al desarrollo, y a un futuro cambiante el cual anhelamos ver con ansias en nuestra nación.*

*Esteban Angarita.*

## AGRADECIMIENTOS

*Queremos agradecer a la Universidad del Rosario por cinco años de enseñanzas, tiempo, dedicación y formación, como profesionales y como seres humanos. A nuestro tutor Andrés Mauricio Castro por su apoyo asesoría y confianza en este proyecto.*

*Le agradezco a Dios por ser mi guía y por regalarme una hermosa familia que ha apoyado mi sueño de ser una administradora de negocios internacionales.*

*También le agradezco a Orlando Ruiz, mi padre, quien ha sido mi gran ejemplo como visionario y emprendedor, motivando cada día mi desempeño.*

*Paula Camila Ruiz Contreras*

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar mis estudios de forma satisfactoria, a mi familia por mostrar siempre ese apoyo incondicional, a mis amigos por ser esa inspiración al final del camino y por último a todas esas personas que creyeron en mí y siempre mostraron una sonrisa al final de este gran sueño.*

*Esteban Angarita.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y A LA IMPORTANCIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS. ....</b>	<b>2</b>
<b>2 APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....</b>	<b>3</b>
2.1 Modelo de internacionalización económico .....	4
2.1.1 Teoría de los costos de transacción:.....	4
2.1.2 Teoría ecléctica de Dunning:.....	5
2.2 Modelos de internacionalización como proceso .....	6
2.2.1 Teoría de la Escuela Nórdica de Uppsala: .....	7
2.2.2 Teoría de la internacionalización como proceso de innovación: .....	9
2.2.3 Teoría del Ciclo del producto: .....	10
2.3 Modelo de internacionalización a partir de la teoría de redes.....	12
<b>3 SECTOR DE CONFITERÍA EN COLOMBIA. ....</b>	<b>15</b>
<b>4 CASO EXITOSO- SÚPER DE ALIMENTOS S.A.....</b>	<b>24</b>
4.1 Historia.....	25
4.2 Filosofía .....	27
4.2.1 Misión:.....	27
4.2.2 Visión: .....	27
4.2.3 Creencias: .....	27
4.2.4 Principios:.....	28
4.3 Portafolio de Productos.....	29
4.4 Competidores .....	41

4.5	Responsabilidad Social Empresarial .....	44
4.6	Proceso de Internacionalización .....	47
4.7	Factores de éxito .....	50
4.8	Proyección al futuro .....	51
<b>5</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SÚPER DE ALIMENTOS S.A.</b> .....	<b>55</b>
5.1.	Teoría Económica.....	55
5.2.	Teoría de Procesos .....	57
5.2.1.	Modelo de la Escuela Nórdica de Uppsala:.....	57
5.2.2.	Modelo de Innovación Tecnológica: .....	59
5.2.3.	Modelo del Ciclo del Producto .....	61
5.3.	Teoría de Redes .....	63
<b>6</b>	<b>DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: SECTOR DE CONFITERÍA.</b> .....	<b>68</b>
6.1	Desarrollo de la ruta exportadora .....	68
6.2	Características de éxito para la internacionalización .....	71
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>75</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>76</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Principales Empresas del Sector Confitero Colombiano.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2: Portafolio de productos Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3: Competencia empresas nacionales. ....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 4: Etapas del Ciclo de Vida Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>61</i>

### LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Exportaciones del Sector Confitero Colombiano. ....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 2: Participación por Competidor. ....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 3: Sistema Integrado de Gestión Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 4: Evolución Estratégica Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 5: Proceso de Innovación Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 6: Aliados Estratégicos Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 7: Modelo Operativo Negocio de Redes. ....</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 8: Ruta de internacionalización: Súper de Alimentos S.A. ....</i>	<i>70</i>

## GLOSARIO

**Alianzas:** Acuerdo o pacto para trabajar en pro de una estrategia y/o objetivos específicos.

**Arancel de importación:** Derecho de aduana aplicado a las mercancías importadas.

**Costos de transacción:** Son los costos que se inciden en una transacción económica.

**Distancia psicológica:** Evalúa la proximidad que existe entre un país y otro en cuanto a cultura, geografía, política, costumbres, etc.

**Dumping:** Exportación de una mercancía por debajo de su costo. La venta de una mercancía en el extranjero a un precio menor que en el mercado interno.

**Exportación:** La actividad de enviar un bien o un servicio a un país destino.

**Globalización:** El proceso de la totalmente libre circulación de mercancías, capitales y factores de la producción entre los países del mundo.

**Innovación:** Cambios o novedades aplicadas a un bien, servicio o a una actividad específica.

**Internacionalización:** Conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional.

**Licencias:** Arreglo mediante el cual un licenciatario en otro país compra los derechos de fabricar el producto de una compañía en su propio país por una retribución negociada.

**Patrón de internacionalización:** Modelo realizado a partir de diferentes teorías de internacionalización y características de éxito que posee una empresa internacionalizada.

**Sector:** Parte seccionada con características específicas.

**Subsidiaria:** Compañía independiente propia de la compañía matriz, es el método más costoso de atender un mercado externo.

**Subsidio a las exportaciones:** Otorgamiento de concesiones fiscales y prestamos subsidiarios a los exportadores reales o potenciales de la nación, y/o los préstamos con interés bajo a los compradores externos; para estimular las importaciones de la nación.

**Ventaja absoluta:** Cuando un país posee la ventaja absoluta en la producción de todos sus bienes.

**Ventaja comparativa:** Cuando un país opta por especializarse en producir un bien o servicio en el cual sus costos son más bajos en comparación con otro país.

**Ventaja competitiva:** Es cualquier ventaja que destaca a una compañía de otra, vista en cualquier parte de la cadena de valor.

## RESUMEN

Partiendo de un estudio previamente realizado a una de las empresas colombianas con mayor éxito en el mercado confitero llamada Súper de Alimentos S.A., y cimentado en las diferentes teorías desarrolladas sobre los procesos de internacionalización en Colombia, se logró identificar un patrón integral de uso esencial y general para los empresarios del sector confitero colombiano que decidan aventurarse a enfrentar el mercado internacional.

Se comprobó que las empresas vinculadas al sector confitero en Colombia tienen necesidades sumamente similares en materia de internacionalización. En efecto, se evidenció el compromiso que poseen la mayoría de estas empresas con sus clientes, aportando así un alto grado de innovación, calidad y experiencias al paladar de sus consumidores. La rentabilidad demostrada por estas empresas ha sido producto de un arduo análisis de los mercados, costos, riesgos, entre otros, que se planearon afrontar. Teniendo en cuenta figuras como alianzas, licitaciones, joint ventures, etc., y al estar sujetos a un plan estratégico claro, basado en los modelos de internacionalización lo cual da paso a trazar la ruta de internacionalización deseada, permitió a la empresa Súper de Alimentos S.A. irse posicionando no solo en los mercados naciones sino también internacionales.

### **Palabras Claves:**

- Internacionalización
- Sector de Confitería
- Competitividad
- Estrategia
- Innovación
- Modelos de internacionalización
- Ruta de internacionalización

## **ABSTRACT**

Starting from a previously study of one of the most successful Colombian companies in the confectionery market called Super de Alimentos S.A., and based in different theories developed about the internationalization processes in Colombia, we identified a pattern of essential and general use for Colombian entrepreneurs who decide to face the international market.

It was found that the companies related to the confectioner in Colombia have very similar needs in terms of internationalization. Indeed, the commitment showed by these types of companies with their customers, providing a high degree of innovation, quality and experience show us the similarities they have to face. The amazing performance demonstrated by these companies has been the product of hard market analysis, costs, and risks, among others. Given figures like partnerships, tenders, joint ventures, etc., and to be subject to a clear strategic plan, based on the models of internationalization which leads to trace the path of internationalization desired, allowed the company Super de Alimentos S.A. to be positioned not only in national markets but also in international markets as well.

### **Key Words**

- Internationalization
- Confectionery Sector
- Competitiveness
- Strategy
- Innovation
- Models of internationalization
- Internationalization path

## INTRODUCCION

Hoy en día, las economías se encuentran en un entorno cambiante, donde la globalización es el eje principal y los diferentes acuerdos entre naciones permiten generar diversas tendencias en los mercados. Este nuevo ambiente le exige a las empresas tener una mentalidad internacional por la necesidad de ser cada día más competitivos. Las empresas se encuentran en constantes reestructuraciones estratégicas que les permitan adquirir ventajas competitivas, direccionamientos hacia la innovación; y sostenerse y adaptarse a nuevos mercados abiertos y volátiles.

Las compañías en búsqueda de la calidad, la innovación y el mejoramiento continuo en sus procesos productivos, se han fortalecido por medio del proceso de la internacionalización, que se convierte en un escenario de impulso para generar competitividad y buen posicionamiento en los distintos mercados. Sin embargo, las empresas que se introduzcan en el proceso de internacionalización, requieren de un análisis y un estudio estratégico, que permita tomar una correcta decisión según sus propias características y condiciones frente al mercado. Esto con el fin de potencializar aquellas ventajas que la lleven a realizar una eficiente competencia, en un mundo tan agresivo y dinámico.

Las teorías de la internacionalización permiten adentrarse en el desarrollo del posicionamiento y del éxito en el mercado extranjero. Grandes empresas como Súper de Alimentos S.A., que optó por internacionalizarse como estrategia clave de negocio; hoy en día se encuentra adaptada a los nuevos mercados.

Identificar y comparar los diferentes modelos teóricos propuestos frente a una empresa victoriosa, determina si al momento de internacionalizarse se comprometen recursos bajo lineamientos teóricos, o si por el contrario las decisiones son tomadas en base a condiciones internas o externas de la compañía. Además, permite la identificación de un patrón base para el sector de interés, que busque sumergirse en el mundo de la internacionalización.

# 1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y A LA IMPORTANCIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS.

El mercado cambiante que se vino posicionando clama por procesos de interacción entre las naciones para comercializar bienes o servicios generados por las empresas. Fenómeno conocido como la globalización; “La globalización sería entonces el proceso de la totalmente libre circulación de mercancías, capitales y factores de la producción entre los países del mundo. Los países intercambiarían profusamente sus producciones, a los que le sobra capital lo invertirían en los países que tengan mayor escasez del mismo y lo remuneren mejor y todos los factores circularían sin barreras entre las fronteras nacionales.”<sup>1</sup>

Basados en este concepto, la globalización es el sustento en el cual descansan los fundamentos de la internacionalización. Pues el concepto de internacionalización es considerado como “todo aquel conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional. (Root.1994; Rialp 1999)”<sup>2</sup>. Por consiguiente las organizaciones se han visto comprometidas en generar diversas estrategias de internacionalización olvidándose de un mercado local.

“En los últimos años el tema de la internacionalización en Colombia y en especial el contexto de los negocios internacionales, ha tomado mayor relevancia a los cambios que se han suscitado a nivel mundial en todos los aspectos, ya sean

---

<sup>1</sup> Ver en <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/theglobe.pdf> [Consultado el 1 de Noviembre de 2012].

<sup>2</sup> CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:9*

políticos, comerciales, económicos o sociales.”<sup>3</sup> Por lo tanto la creciente onda de procesos de internacionalización se ha convertido en un componente esencial y estratégico de algunas de las empresas Colombianas. Generando así un alto valor agregado en cada uno de sus procesos de la cadena de valor y sacando provecho de sus ventajas competitivas.

Hoy en día existen diferentes teorías y estrategias que podrían adoptar las empresas o determinado sector económico que les permita incursionarse en el proceso de internacionalización. Sin embargo, no hay una única teoría valida ni excluyente de las demás, todas presentan el mismo grado de importancia. La experiencia y las características particulares de cada organización determinaran el modelo a seguir. Es esencial tener en cuenta el dinamismo del mercado internacional y la situación actual en la cual se encuentra la empresa. Por consiguiente definiremos las tres teorías de internacionalización para luego determinar el proceso utilizado por la empresa Súper de Alimentos S.A. ubicada en el sector de confitería en Colombia, que hoy en día es un caso de éxito.

## **2 APROXIMACIÓN A LAS TEORÍAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.**

Las teorías de internacionalización se generan a través de un proceso exhaustivo, aplicado a cada variable cuantitativa y cualitativa de la empresa. Se estructura un plan estratégico en el cual se ven reflejadas las rutas y estrategias de internacionalización viables para forjar esquemas exitosos que ayudaran al desarrollo económico y organizacional de la empresa.

---

<sup>3</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pag:7*

## **2.1 Modelo de internacionalización económico**

Los modelos económicos residen en analizar la fuente principal de la inversión extranjera. Además afirman que “las inversiones directas son movimientos de capital asociados a las operaciones internacionales de las empresas”<sup>4</sup>, y donde el propósito primordial es el control de la producción a nivel internacional. Por lo tanto este modelo lleva a la empresa a analizar y explotar las ventajas que puede obtener en los distintos mercados para lograr mitigar la competencia. Algunas de las teorías económicas que se han utilizado son: Teoría de los costos de transacción y Teoría ecléctica de Dunning.

### **2.1.1 Teoría de los costos de transacción:**

Se establece bajo la premisa de que las empresas se desarrollan en un mercado perfectamente competitivo; lo que se infiere que no existe ningún tipo de regulación a las actividades del desarrollo de la organización. No hay riesgo de ser sustituido por algún competidor. Por lo tanto las compañías se ven obligadas a desenvolverse de forma eficiente.

Sin embargo la teoría de costos de transacción expone que “el proceso del costo de transacción no está dado desde el punto de vista financiero, sino desde lo que implica una ventaja en el proceso de internacionalización para una empresa que desea llegar a ser multinacional.”<sup>5</sup> Esto hace referencia a que las actividades de las empresas estén cimentadas en ventajas comparativas y competitivas.

En efecto para que se cumpla lo anterior la teoría plantea las siguientes condiciones:

---

<sup>4</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.9*

<sup>5</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.15*

a) Que existan ventajas para decidir localizarse en el exterior. Es elemental tomar en cuenta todos los aspectos macroeconómicos (mano de obra, infraestructura, transporte, políticas gubernamentales, etc.) que “relacionen los costos de producir un bien en el país de origen con respecto a los costos relacionados con la producción en el extranjero”<sup>6</sup>, que en definitiva disminuyan los costos de producción generando una mayor rentabilidad. Por lo tanto, se emplea la maquila a empresas establecidas en el mercado de destino con el fin de aprovechar cualquier ventaja comparativa.

b) Que el realizar actividades (franquicias o licencias) que añadan valor agregado o ventajas competitivas a la empresa, implique una mayor eficiencia que el vendérselas a empresas localizadas en el país al cual se desea incursionar, generalmente por políticas proteccionistas estatales.

En este orden de ideas la franquicia hace hincapié a una colaboración entre dos socios jurídicamente independientes en el cual se aprende el know How de la empresa, desde su producción, su comercialización hasta su distribución del bien o servicio que pretende ofrecer. Por otro lado, las licencias pertenecen eventualmente a las franquicias y lo que se busca es validar una patente para el producto de un tercero. Se aprovecha la transferencia del Know How.

### **2.1.2 Teoría ecléctica de Dunning:**

La teoría de Dunning se desprende de la teoría de costos de transacción y se fundamenta en las ventajas competitivas que tenga la empresa. La decisión de entrar a los mercados internacionales se toma de manera racional, según un estudio de costos concorde a la situación. Para definir si la integración vertical de la empresa es rentable u optar por procesos como el offshoring. Para que esta premisa sea válida y” la empresa realice una inversión directa en el exterior, sus

---

<sup>6</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.15*

directivos deben considerar que la producción exterior este en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.”<sup>7</sup>

Adicionalmente Dunning plantea cuatro condiciones que soportan su modelo:

- Que la empresa posea ventajas competitivas en comparación con las ventajas que tienen las empresas locales en términos de diferenciación o de costos. Se pueden lograr a través de la habilidad de figuras como el clima organizacional, la estructura organizacional, el know how, la experiencia, la flexibilidad operativa entre otros.
- Que a la empresa le genere una mayor rentabilidad explotar sus propias ventajas en el exterior mediante la extensión de su cadena de valor, que venderlas o alquilarlas a empresas locales.
- Que a la empresa le resulte beneficioso localizar una parte de su planta de producción en el exterior, teniendo en cuenta variables como el transporte, la cultura, el precio, las comunicaciones, las barreras y la infraestructura, entre otros.
- Dada la consideración de las primeras condiciones, es necesario que los directivos también consideren que la producción en el exterior este en analogía con el plan estratégico a largo plazo de la empresa.

## **2.2 Modelos de internacionalización como proceso**

Además de que los procesos de internacionalización de las empresas se determinen por medio de ventajas y beneficios económicos atractivos por parte del mercado destino, estos modelos parten del supuesto de que todo proceso de internacionalización debe también crearse en sentido dinámico. Por lo tanto, el modelo considera la culminación del proceso de internacionalización tras cumplir algunas etapas previas que le generan una mayor práctica. “La empresa realiza la

---

<sup>7</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 38*

internacionalización a través de un proceso, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental de los mercados exteriores.”<sup>8</sup> Es fundamental tener claridad sobre el cuándo, cómo y por qué se internacionaliza la empresa para tomar decisiones acertadas que generen un mayor aprendizaje y así se aumente el grado de internacionalización.

### **2.2.1 Teoría de la Escuela Nórdica de Uppsala:**

Esta teoría expresa que el proceso de internacionalización es sucesivo y gradual. Establece que “la empresa incrementara de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado”<sup>9</sup>. La práctica de las actividades en el exterior de una empresa, generan una mayor implicación de los recursos y una velocidad de respuesta deseada al dinamismo al que se enfrenta. La teoría de Uppsala plantea 4 etapas por las que la empresa pasa cuando decide internacionalizarse, y es denominada como *cadena de establecimiento*:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación
2. Exportaciones a través de representantes independientes
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Las empresas pueden ejercer las dos primeras etapas con exportaciones de manera directa o indirecta. De manera indirecta es cuando la empresa posee negocios internacionales a través de un tercero o un intermediario, por lo tanto, no

---

<sup>8</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 41*

<sup>9</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 42*

conoce a los clientes del extranjero, y posee una relación dependiente de su representante. De manera directa es cuando la empresa posee una relación comercial con el cliente en el exterior y mantiene un contacto directo.

La teoría de Uppsala recomienda las relaciones directas, pues es más probable que la empresa genere un mejor desarrollo interno aprendiendo con más rapidez las ventajas competitivas, un control de las actividades y una mejor relación comercial con sus clientes, para pasar a las siguientes etapas y alcanzar el éxito en el mercado internacional; pues cada etapa deriva un mayor grado de implicación internacional.

Asimismo, la teoría de Uppsala aporta una parte fundamental del proceso de internacionalización, y es la relación entre el consumidor y el proveedor en términos de negocios internacionales. Esta teoría postula el término de “distancia psicológica” para describir dicha relación. Determinan que “las compañías exportan únicamente a los países que ellas entienden y luego adquieren experiencia para explorar las oportunidades presentes en el mercado.”<sup>10</sup> Esto nos muestra como las empresas analizan inicialmente variables como la distancia física, las diferencias lingüísticas, la cultura, la situación económica, el sistema político y legal, entre otras; para determinar el país destino al cual iniciarán su proceso de internacionalización. Entre menos sea el nivel de incertidumbre de las anteriores variables y que no supongan grandes riesgos, las empresas encuentran más oportunidades que por lo general son los países vecinos.

La teoría concluye que “la empresa optara por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia”<sup>11</sup>. Por lo tanto, el proceso de

---

<sup>10</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 73*

<sup>11</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 78*

internacionalización tiene como base fundamental dicha distancia psicológica que determina la decisión de internacionalizarse, para ir adquiriendo experiencia e ir superando las etapas graduales que conllevan al éxito en los mercados exteriores.

### **2.2.2 Teoría de la internacionalización como proceso de innovación:**

Esta teoría que tiene inicios en Estados Unidos, plantea que la internacionalización y la innovación se desenvuelven sobre una misma base, siendo esta la decisión creativa y examinada, por parte de los directivos, de incrementar el compromiso internacional o realizar innovaciones, superando las barreras del mercado y desarrollando las capacidades internas que tenga la empresa.

Concibe a la actividad exportadora como la técnica básica de la internacionalización. La exportación resulta como una innovación, donde sus principales agentes se caracterizan por ser predominantes, agresivos y competitivos en su rol, y tratándose de agregar valor comercial a la explotación de nuevos mercados.

Un mundo globalizado, un mercado dinámico, nuevos productos, y el constante cambio, exigen a las empresas inversión en innovación como estrategia competitiva en la economía global, con el fin de crecer y sostenerse de forma productiva y con altos índices de calidad; de allí el vínculo entre exportación e innovación como tácticas y avance. La innovación “también puede expresarse en nuevos modelos de negocios, de comercialización, de logística o en nuevas fórmulas para conquistar mercados, procesos que son vitales para el desarrollo exportador”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 82*

Esta teoría profundiza lo planteado, sugiriendo tres etapas:

1. Imitación: En esta fase la empresa adquiere del exterior maquinaria, o tecnología, o licencias, o equipos, o la inversión de una empresa transnacional, entre otros; para incorporar en el mercado un producto ya existente pero desconocido.
2. Imitación creativa adaptación: La siguiente fase se da cuando la empresa decide diferenciar su producto o servicio de imitación, incorporando investigación y desarrollo para desarrollar la tecnología por sí misma. De allí el nombre de imitación creativa que busca mejorar los procesos.
3. Innovación tecnológica: En esta fase, la investigación y desarrollo para a ser un eje central de la empresa y un estrategia principal de su entorno que permita ofrecer dinamismo y efectividad.

“Estar permanentemente alerta a la demanda de los consumidores y a las brechas que se abren en los mercados, y ser capaces de satisfacer la demanda con nuevos y mejores productos, requiere dominar el proceso de innovación y estar al tanto de los cambios en la oferta y la demanda internacional.”<sup>13</sup> La estrategia de innovación y el desarrollo exportador podemos notar que resultan complementándose, pues las empresas se ven obligadas a competir con nuevos productos y con altos estándares de calidad.

### **2.2.3 Teoría del Ciclo del producto:**

Propuesta por Vernon (1966) plantea que la internacionalización es un proceso dinámico y variable. Vernon considera que las ventajas competitivas de una empresa se manifiestan por la estructura de los mercados y por la dotación de los factores de producción, combinando la teoría del comercio internacional con el comportamiento individual de las empresas. Sin embargo, Vernon utiliza como elemento principal de la internacionalización la decisión de donde localizar la

---

<sup>13</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 87*

producción, complementándose con las teorías pasadas de Uppsala y la de costos de transacción.

El autor propone unas etapas por las que atraviesa un producto, para que determine la localización de la producción y tenga efectos en la internacionalización.

Las etapas son:

1. **Introducción:** En esta etapa el producto es comercializado en el mercado nacional, pues las actividades de valor están basadas en los activos de la empresa.
2. **Crecimiento:** En esta etapa, gracias a ventajas productivas y de innovación, el producto empieza a exportarse por lo general a países vecinos por patrones culturales y de demanda.
3. **Madurez:** En esta etapa gracias a la madurez, la experiencia, y la estandarización del producto, la empresa empieza a tener habilidad de reducir los costos en forma gradual, siendo más productivos y consolidando sus relaciones comerciales, buscando las economías a escala.
4. **Declive:** En esta etapa gracias a la introducción de competidores imitadores, la demanda se vuelve más inelástica, y “la mano de obra se convierte en un factor importante para los costos, así como los mercados extranjeros empiezan a crecer”<sup>14</sup>, por lo tanto esto genera que la localización de la producción sea más atractiva en el mercado exterior, consolidando el proceso de internacionalización.

Esta teoría no solo responde a donde localizar la producción, también ofrece el cómo se desarrolla el proceso de apertura a mercados internacionales.

---

<sup>14</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 93*

### 2.3 Modelo de internacionalización a partir de la teoría de redes

La teoría de redes descansa principalmente en el desarrollo de las relaciones internas y externas que posee una organización. “Esto significa que las oportunidades de los mercados externos le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de empresas propias en el exterior, como el caso de la empresa multinacional, o en alianza con empresas extranjeras a través de joint-ventures o alianzas internacionales.”<sup>15</sup>

La estrategia en los modelos de internacionalización. “La internacionalización es un proceso difícil de planear con antelación ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden ser establecidas por adelantado, sino que deben ser construidas gradualmente, como consecuencia de un aprendizaje sobre los mercados externo.”<sup>16</sup>

Es por este motivo que es fundamental diseñar un plan estratégico convincente, ágil y efectivo, que plasme con claridad los requisitos que plantea el mercado internacional, considerando que este cuenta con un comportamiento totalmente diferente al local. Por otro lado, anticiparse a las posibles reacciones que pueda tener el mercado al cual se planea ingresar, es esencial para mitigar los riesgos que se pueden presentar en el transcurso.

Se plantea entonces un plan de internacionalización soportado por el plan estratégico, en el cual se podrán distinguir las siguientes etapas:

- “Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores domésticos o extranjeros.

---

<sup>15</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 97*

<sup>16</sup>CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 115*

- Confiar en una persona conocedora de las peculiaridades del país de destino.
- Concretar objetivos para dicho mercado, tanto a corto como a largo plazo.
- Elegir el modo de entrada
- Elaborar un plan de negocio: introducción del producto posicionamiento en el mercado, estimación de los recursos y personas necesarios para la implementación, etc.
- Decisión entre centralizar o descentralizar las actividades: producción, distribución, publicidad, gestión de tesorería, etc.
- Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones <sup>17</sup>

Es relevante tener en cuenta la flexibilidad y el dinamismo del plan de internacionalización, el cual no está sujeto de forma estricta y rígida a cumplir a cabalidad cada numeral. Por el contrario, proporciona una variedad informativa que se adapta a la necesidad de cada organización. El objetivo del plan es generar un panorama real, eficaz y útil para ser usado a favor del empresario a la hora de tomar decisiones en cuanto a los beneficios y riesgos que acarrea la internacionalización.

Siendo conscientes de la complejidad de los procesos generados por la internacionalización, emergen distintas estrategias las cuales hacen más fácil y amigable este tipo de proyectos.

### **Estrategias de internacionalización:**<sup>18</sup>

#### *Otorgamiento de licencias*

El otorgamiento de licencias internacional es un arreglo mediante el cual un licenciataria en otro país compra los derechos de fabricar el producto de una

---

<sup>17</sup> CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. *Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. Documento de Investigación No. 55. Primera edición. Bogotá. Editorial Universidad del Rosario. 2009. Pág.: 116*

<sup>18</sup> BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administración una ventaja competitiva. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc. Pág.: 229-232*

compañía en su propio país por una retribución negociada. Luego, el licenciatario aporta la mayor parte del capital necesario para poner en acción la operación externa. La ventaja del otorgamiento de licencia es que la compañía no necesita cargar con los costos y riesgos de abrir un mercado en el extranjero.

### *Franquicias*

La compañía vende derechos limitados para el uso del nombre de su marca a cambio del pago de una suma total y una participación de las utilidades del franquiciatario. Sin embargo, contrario a lo que ocurre en la mayoría de convenios de licencias, el franquiciatario tiene que aceptar comportarse según las reglas estrictas acerca de cómo hacer negocios. Esta estrategia es usada sobre todo por compañías de servicios y tiene la ventaja de portar todo el Know how de una empresa previamente establecida en el mercado.

### *Alianzas estratégicas*

El establecimiento de una alianza estratégica con una compañía en otro país ha sido tradicionalmente una forma popular de ingresar a un nuevo mercado. Las alianzas estratégicas benefician a las compañías a través de: 1) el conocimiento del socio local en el país anfitrión, de las condiciones de la competencia, cultura, idioma, sistemas políticos, y sistemas de negocios; y 2) la repartición de los costos y riesgos con el socio local. Además, las consideraciones políticas de muchos países convierten a las alianzas estratégicas en la única forma viable de acceso.

### *Subsidiarias de propiedad única*

El establecimiento de una subsidiaria de propiedad única, este es, una compañía independiente propiedad de la compañía matriz es el método más costoso de atender un mercado externo. Las compañías que utilizan este enfoque tienen que afrontar los costos completos y riesgos asociados con la realización de operaciones externas (en contraposición con las alianzas estratégicas, donde se comparten costos y riesgos o el otorgamiento de licencia donde el licenciatario carga con la mayor parte de los costos y riesgos).

Sin embargo, el establecer una subsidiaria de propiedad única ofrece dos claras ventajas. Primero, cuando la ventaja competitiva de una compañía se basa en la tecnología, la subsidiaria de propiedad única normalmente será preferida como modo de ingreso porque reduce el riesgo de pérdida del control de la tecnología.

Segundo, una subsidiaria completamente propia le ofrece a la compañía un control estricto sobre las operaciones en otros países, lo cual es necesario si esta escoge una estrategia global. El establecimiento de un sistema de fabricación global requiere que las oficinas centrales tengan un elevado grado de control sobre las operaciones de las afiliadas nacionales. En contraposición con los licenciarios y socios de alianzas estratégicas, las subsidiarias de propiedad única por lo general aceptan las decisiones tomadas centralmente acerca de cómo producir, cuánto producir y como ponerle precio a la producción para la transferencia entre operaciones.

### **3 SECTOR DE CONFITERÍA EN COLOMBIA.**

Históricamente, el sector agroindustrial ha sido una de los principales motores del desarrollo económico colombiano con un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas, siendo un escenario de gran atractivo mundial para la inversión extranjera directa<sup>19</sup>.

El entendimiento de la evolución en las industrias parte de las necesidades de los consumidores; un sector fuerte y estable como el de confitería en Colombia, surgió con el objetivo de materializar los beneficios de un producto base, el azúcar, para estimular la demanda de sus productos por medio de diferentes caminos, como la innovación, promoción y precio; enfocando todos los esfuerzos al logro de un mayor posicionamiento en la mente de los consumidores.

---

<sup>19</sup>Ver en: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf)  
[Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

Es por esto que “en Colombia, los confites y los chocolates tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado y es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este importante sector de la economía. Sus productos se exportan desde hace más de 50 años y tienen presencia en más de noventa diferentes países”<sup>20</sup>.

El sector de confitería es entonces uno de los más prometedores de la industria colombiana de alimentos, convirtiéndose en un ícono de la industria nacional, consolidándose como un sector potente, innovador y capaz de competir en calidad con los mejores del mundo. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el último informe sobre las cadenas productivas del país, publicado en el año 2004, el sector confitero y azucarero reportó una participación del 6,1% en la producción industrial entre 1993 y 2003, la cual ascendió a \$87,4 billones en ese último año y en 2005 se ubicó en \$108,34 billones, según el DNP.

“En cuanto al tamaño de la industria, según el informe de 2004 las industrias transformadoras del azúcar generaron 22.303 empleos directos en la elaboración de productos como coberturas de chocolate, modificaciones de leche con chocolate, chocolates rellenos y en barra, fabricación de galletas y producción de confites. Esta cifra representó el 4,1% del empleo industrial en ese año. A la vez, las industrias dedicadas a estos procesos generaron productos con un valor en fábrica equivalente a \$1,7 billones en 2004, de acuerdo con el DNP”.<sup>21</sup>

Por otro lado, las exportaciones de confitería han tenido un comportamiento variable entre 2002 y 2007. Cayeron en 2003 US\$9,1 millones, llegando a US\$137,4 millones, pero en 2004 tuvieron un gran dinamismo, que se reflejó en un

---

<sup>20</sup>Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>[Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>21</sup>Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

crecimiento del 131% (US\$179,6 millones). Para 2005 volvieron a caer US\$124,9 millones (39%), llegando a US\$192,2 millones, y en 2006 y 2007 crecieron US\$42,2 millones y US\$24,3 millones, respectivamente, para cerrar 2007 con exportaciones por US\$258,8 millones. Entre los meses de enero – julio de 2008 las exportaciones continúan con el dinamismo que venían trayendo en los dos años anteriores, con ventas externas por US\$170,5 millones, sobrepasando de ese modo en US\$26,9 millones el valor exportado en los mismos meses de 2007.<sup>22</sup>

*Ilustración 1: Exportaciones del Sector Confitero Colombiano.*



Fuente: Dane – Cálculos Proexport

<sup>22</sup>Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

Adicionalmente, se puede observar y analizar que las categorías de productos que más se envían al exterior son los bombones, caramelos, confites y pastillas, es decir, los productos de confitería que se elaboran sin chocolate. “En los siete primeros meses del año los bombones, caramelos, confites y pastillas continúan siendo el producto líder en exportaciones, con una participación del 65,9% (US\$112,3 millones)”.<sup>23</sup>

En cuanto a las importaciones de los productos colombianos de confitería, estos llegaron a cien países en el 2007, pero el mayor importador es Venezuela, quien en el año 2007 compró un total de US\$100,43 millones de estos productos, aumentando su demanda en cerca de un 15%, cuando las importaciones de confitería colombiana en ese país alcanzaron la cifra de US\$85,34 millones. Otro destino importante es Estados Unidos, quien sólo en productos de confitería sin chocolate importó US\$15,58 millones en 2007; 3,9% más que en 2006 cuando esas mismas importaciones alcanzaron un total de US\$14,99 millones. Además, cabe destacar, que este sector ha desarrollado de modo muy fuerte los mercados con mayor cercanía, puesto que los países de la Comunidad Andina de Naciones y de Centroamérica tienen una destacada tendencia a importar confitería colombiana.<sup>24</sup> Esto se puede ver reflejado en nuestros países vecinos como Ecuador, es un país altamente importador de chocolates e importante productor de los mismos. Los patrones de compra y de consumo son similares a los de Colombia, así como sus canales de venta.

Por otra parte, la cadena de producción del azúcar y la confitería agrupa cerca de 300 empresas, de las cuales una menor parte se dedican a la elaboración de productos con valor agregado. Dentro de ellos, se destaca el grupo de las empresas dedicadas a la elaboración de confites sin chocolates, con un total de 63 establecimientos, quienes generan más de 6.400 empleos y alcanzan una producción que supera los \$815 mil millones. La producción de barras de

---

<sup>23</sup> Ver en <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>24</sup> Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

chocolate y chocolates rellenos bordea los \$200 mil millones, mientras el sector galletero sobrepasa los \$600 mil millones en producción.<sup>25</sup> A continuación se puede observar las principales empresas del sector según la Superintendencia de Sociedades:

*Tabla 1: Principales Empresas del Sector Confitero Colombiano.*

Empresa	2007	2006	Variación
Compañía Nacional de Chocolates S.A.*	704.189	565.000	24,64%
Colombina S.A.	505.056	425.238	18,77%
Cadbury Adams Colombia S.A.	294.040	307.671	-4,43%
C.I. Súper de Alimentos S.A.	151.170	135.248	11,77%
Kraft Foods Colombia S.A.	104.374	123.980	-15,81%
Comestibles Aldor S.A.	92.697	104.940	-11,67%
Disconfites	83.207	72.375	14,97%
Confitecol S.A.	80.042	71.905	11,32%
Comestibles Italo S.A.	53.684	52.118	3,00%
Dulces de Colombia S.A.	38.710	41.191	-6,02%

FUENTE: Superintendencia de Sociedades

El sector de confitería incluye:

- Confitería de chocolate con las Subpartidas: 18.06.31, 18.06.32, 18.06.90
- Confitería sin chocolate (incluye: confites duros, mentas, barras de cereales, confites suaves, confites con licor) con las Subpartidas: 17.04.90, 21.06.90.99.85
- Gomas de mascar (chicles) con las Subpartida: 17.04.10<sup>26</sup>

Las condiciones de acceso para Colombia se encuentran en buenas condiciones. “En 27 de las subpartidas Colombia está libre de arancel, en las 13 restantes tiene el MFN. Esta situación hace que tenga preferencias a la hora de competir, pues dentro de los países líderes solo Canadá y México lo superan en beneficios

<sup>25</sup> Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>26</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

arancelarios (situación que se debe al NAFTA). Algunos productos del sector son beneficiarios del ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) y otros lo son del Generalized System of Preferences (GSP)".<sup>27</sup>

En el caso de la cadena de confitería los beneficios arancelarios se obtienen cumpliendo con el reglamento sobre origen de las mercancías. Es importante recordar que el ATPDEA permite que los certificados de origen sean diligenciados por los mismos exportadores y no por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.<sup>28</sup>

Los consumidores buscan marcas con estándares estadounidenses en cuanto a calidad, producto, servicio y empaque. Hay espacio para nuevos productos con estrategia de marca. Hay que ofrecer un empaque llamativo que pueda competir con marcas más posicionadas o de mayor tradición y debe contener la información acorde a las condiciones del mercado (idioma, contenido nutricional etc.).<sup>29</sup> Todos los productos alimenticios que se comercialicen en Estados Unidos deben seguir las normas de etiquetado impuesto por la FDA. Esto incluye 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.<sup>30</sup>

El sector confitería colombiano emplea una línea de distribución a través de brokers o distribuidores locales que están encargados de comercializar los productos con los grandes almacenes de cadena, supermercados y minoristas, que a su vez venden estos productos al consumidor final. Esta organización responde a la cualidad de los distribuidores relacionada con el conocimiento del

---

<sup>27</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>28</sup> Ver en: [www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf) [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>29</sup> Ver en: <http://www.colombiatrader.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>30</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

mercado y los actores que lo componen. Lo anterior implica que la brecha de tiempo y espacio se reduzca.

Es por esto que para el exportador la figura de un comercializador exclusivo mejora la colocación de los productos en el mercado, pues evita en gran medida problemas logísticos de abastecimiento. En este caso es muy importante tener un canal de distribución fluido, ya que la vida útil de los productos de confitería es limitada y pequeñas variaciones en los tiempos de entrega afectarán la calidad del producto.<sup>31</sup>

Las prácticas recomendadas para la manipulación de la confitería son:

- Rotación de existencias:

Para garantizar que el producto fresco esté siempre disponible para el consumo, las existencias deben girar sobre una base regular de mercancías y las obsoletas nunca deben ser vendidas. Es importante que las existencias sean rotadas rutinariamente.

La rotación de existencias debe seguir siempre la regla “primera en entrar, primero en salir”, filosofía cuyo significado es que las existencias más antiguas se utilizan siempre antes de las nuevas. Si los códigos de fecha son proporcionados por el fabricante, las existencias deben girar, en consecuencia, con el más antiguo producto, antes que con el producto más fresco.

Para garantizar la correcta rotación de las existencias, estas deben tener fecha (si no el código de fecha por el fabricante) con sello, etiquetas adhesivas, etiquetas o cualquier método preferido para marcar correctamente los envases de cartón y con claridad.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>32</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

- Control y sabor:

La pérdida de sabor es causada por la absorción de olores, que afecta negativamente el producto, su sabor y aroma. Poco sabor y olor del dulce puede provocar insatisfacción en los consumidores y la disminución de las ventas. Debido a que el chocolate y otros confites fácilmente absorben olores, se debe tener cuidado y asegurarse de que los caramelos no sean almacenados, expuestos o transportados junto a productos con fuerte olor, como el café y el queso, o artículos no alimenticios, como flores, tabaco, perfumes, jabones, detergentes y desinfectantes, ya que el sabor y olor pueden ser transferidos a las golosinas.

Materiales tóxicos y sustancias, incluidos los plaguicidas, fertilizantes, productos derivados del petróleo y los productos químicos deben almacenarse a una distancia conveniente de los dulces para que no haya peligro de contaminación. Los vehículos que transportan productos de confitería deben ser inspeccionados periódicamente para asegurarse de que estén limpios y libres de olor.

Los caramelos deben mantenerse frescos y secos durante el almacenamiento, transporte y nunca deben ser colocados en zonas propensas a gran temperatura y variaciones de humedad.

La temperatura adecuada a la que deben mantenerse los caramelos es de 55-70 grados

Fahrenheit y los niveles de humedad relativa de 45-60%. Las lecturas de temperatura y humedad deben ser tomadas y registradas regularmente. Tácticas como el uso de camiones refrigerados, contenedores aislados o entregas en la noche pueden ser necesarias para preservar los confites.

Para evitar los daños por calor y decoloración, los dulces deben mantenerse alejados de fuentes de calor, incluyendo luces, ventanas, calentadores, tubos calientes, y la luz directa del sol. Los dulces no deben ser almacenados cerca del calor de escape de ventilación de las unidades de enfriamiento, tales como

refrigeradores y congeladores, ya que expulsan calor y aumenta la temperatura ambiente.<sup>33</sup>

- Control de plagas

El daño por insectos en los productos alimenticios, incluidos los dulces, es un problema muy grave que causa pérdidas de miles de millones de dólares en ventas cada año. Los dulces tienen el potencial de ser fácilmente infestados. Las medidas preventivas deben ser adoptadas para minimizar el riesgo de problemas de plagas en dulces.

Los cuartos de almacenamiento deben ser sólidamente contruidos con ventanas y puertas seguras que impidan la entrada de roedores e insectos. Las aberturas en el edificio no deben exceder  $\frac{1}{4}$  de pulgada. Las ventanas deben mantenerse cerradas siempre que sea posible.<sup>34</sup>

Luego del anterior análisis del sector de confitería en Colombia se puede entonces afirmar que el gran reto del sector hacia el futuro es consolidar su competitividad y su liderazgo en la producción y venta de confites de azúcar en el país para luego, a nivel global, convertirse en una plataforma exportadora líder en Latinoamérica y el Caribe, dirigida hacia regiones de alto potencial como África, Medio Oriente y Europa, innovando continuamente y ofreciendo la mejor calidad en los mercados atendidos.

No obstante, el sector posee ciertas necesidades que se deben atender en conjunto con el gobierno para fomentar las estrategias de negocio de las compañías, “es preciso que la industria tenga mayor y mejor acceso a sus insumos más importantes y a precios competitivos, revisando las barreras arancelarias y otros sistemas de regulación de precios internos que distorsionan la

---

<sup>33</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>34</sup> Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

competencia y los precios mismos de los insumos. Las cadenas deben también cooperar activamente para transferir mejores prácticas productivas, de sostenibilidad e innovación en la cadena, desde la producción primaria hasta la comercialización”<sup>35</sup>

El desafío para el sector de confitería es siempre gestionar los más altos niveles de calidad, logrando ser productivos en todos los eslabones de la cadena para competir también en precios, tanto en el mercado nacional como en el internacional. “La aspiración es que para el año 2020 las ventas asciendan a 978 mil toneladas por valor de 2.201 millones de dólares, con una participación 43 mil toneladas por un valor de 783 millones de dólares en exportaciones y de 934 mil toneladas por un valor de 1.418 millones de dólares en ventas locales. Con esto el objetivo es general más de 40.000 empleos directos para ese año.

#### **4 CASO EXITOSO- SÚPER DE ALIMENTOS S.A.**

Súper de Alimentos S.A. es una empresa reconocida internacionalmente, creada en 1948 en la ciudad de Manizales, dedicada a la producción y comercialización de golosinas. “SUPER ocupa los primeros lugares en el sector confitero de Colombia. De ocho personas que tuvo en sus comienzos, hoy está ocupando a más de 1200 colaboradores. Con su Creatividad, Pasión, Intimidad con Clientes y Consumidores, y Flexibilidad; logra conocer y satisfacer a sus Clientes y Consumidores y consolida una cultura fundamentada en la innovación, la gestión del conocimiento y la excelencia en su gestión.”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

<sup>36</sup> Ver en: <http://www.super.com.co/> [Consultado el 8 de Noviembre de 2012].

## 4.1 Historia

Súper de alimentos S.A nace en:

- **1948:** Federico Peters, un árabe-americano, inicia en Manizales la elaboración de chicles, además de turrone y bombones de coco, en un taller con limitaciones de toda naturaleza. La tradición nació bajo el nombre de " FABRICA DE DULCES SUPERMAN " a la cual se unió un poco más tarde un Manizaleño con sueños de industria: Germán Mejía Vallejo. Durante una década trabajaron con tesón y trazaron esta leyenda con sabor a coco.
- **1959:** Don Roberto Muñoz Botero compra mediante remate la fábrica, (que habían fundado unos soñadores sin fortuna); en asocio con su esposa Anita Salazar y de la mano de Octavio Montoya, quien venía de la Organización anterior, transformaron la antigua instalación en una planta amplia y eficiente. En este tiempo cambiaron por motivos legales la marca turrón SUPERMAN por SUPERCOCO. Por algo más de veinte años la sociedad Muñoz y Salazar manejó con acierto la producción de turrone hasta lograr darle una posición definida en el mercado de las GOLOSINAS COLOMBIANAS.
- **1979:** Se inició en firme la nueva época de SUPER mediante la adquisición de la fábrica por un grupo de Pioneros Manizaleños que le entregaron su manejo a Don Emiliano Henao Mejía, quién con su CREATIVIDAD trazó un camino de DIVERSIFICACION por el cual han transitado nuevos productos en continuo desarrollo.
- **1981:** Se constituye como sociedad de responsabilidad limitada, denominada " PROCOCO DE MANIZALES LIMITADA" luego el 18 de Septiembre de 1986 la sociedad cambia de razón social por la de " SUPER DE ALIMENTOS LIMITADA"
- **1987:** Al fallecer Don Emiliano, la dirección la asumió su hermano Felipe Henao Mejía quien con inteligencia ha sabido impulsar y posicionar la

Organización en altos niveles de CREACION, PRODUCCION y COMERCIALIZACION.

- **1995:** La sociedad se transforma al tipo de sociedades anónimas, comerciales, y adopta nuevos estatutos bajo la denominación social de SUPER DE ALIMENTOS S.A. “
- **2000:** SUPER continua sus procesos de crecimiento y desarrollo ofreciendo al público Nacional e Internacional una deliciosa variedad de golosinas sensacionales, novedosas y competitivas, con tal calidad y aceptación que después de 50 años permanecen impactando en el mercado, y el 21 de Noviembre de 2003 se constituye como "C.I SUPER DE ALIMENTOS S.A" reforzando el enfoque comercial internacional acogéndose a una plataforma legal más orientada a las exportaciones.
- **2008:** SUPER se redefine como la “Magia de la Alegría”. De acuerdo al nuevo enfoque estratégico que asume la compañía, SUPER transforma su imagen corporativa pasando de una imagen anticuada, rígida, distante e invisible a una identidad alegre, practica, actual, cercana, mágica, memorable y atractiva; convencidos en que el éxito está en la capacidad que tenga el negocio para expresar un sentimiento de autenticidad y ofrecer mágicos momentos de vida a través de golosinas sensacionales.
- **Hoy:** En los últimos años su avance ha sido trascendental. SUPER ocupa los primeros lugares en el sector confitero de Colombia. De ocho personas que tuvo en sus comienzos, hoy está ocupando a más de 1200 colaboradores. Con su Creatividad, Pasión, Intimidad con Clientes y Consumidores y Flexibilidad, logra conocer y satisfacer a sus Clientes y Consumidores y consolida una cultura fundamentada en la innovación, la gestión del conocimiento y la excelencia en su gestión.

## 4.2 Filosofía

### 4.2.1 Misión:

Creamos, producimos y comercializamos golosinas sensacionales para el disfrute, alegría y placer de nuestros consumidores.

Nos caracterizamos por una cultura de crecimiento, aprendizaje, creatividad y mejoramiento permanente, fundamentados en el Desempeño Superior de nuestros colaboradores.

Buscamos satisfacer con Valor Superior a nuestros grupos de interés.

### 4.2.2 Visión:

Compartir en el 2015 100.000 millones de mágicos momentos de vida, a través de Golosinas Sensacionales con el poder de nuestras marcas.

### 4.2.3 Creencias:

- Creemos que somos mucho más que fabricantes y comercializadores de golosinas... compartimos alegría.
- Creemos en el consumidor como principal razón de ser y fuente de inspiración.
- Creemos en el Desempeño Superior como la posibilidad de crear Valor Superior en todo lo que hacemos para nuestras vidas, los consumidores y la organización.
- Creemos en las personas con espíritu joven: Vitales, abiertas, apasionadas, alegres, flexibles, innovadores y con más sueños que historias.
- Creemos que somos un equipo de logro y acción con una actitud positiva, retadora con alto nivel de pasión y compromiso.
- Creemos en la libertad para transformar y convertir los sueños en realidades.

- Creemos en las relaciones respetuosas, transparentes y confiables con nuestros colaboradores, clientes, proveedores y demás grupos de interés.
- Creemos en la impecabilidad de las promesas como clave en la generación de sinergia organizacional hacia nuestros grupos de interés.
- Creemos en el pensamiento crítico y las diferencias, como fuente de desarrollo personal y organizacional.
- Creemos en la gestión del conocimiento (investigación, innovación y aprendizaje) para la generación de Valor Superior.
- Creemos en la iniciativa y recursividad para enfrentar las situaciones con determinación y asertividad.
- Creemos que la organización posibilita retos, aprendizaje, crecimiento a sus colaboradores a cambio del talento, compromiso, pasión y Desempeño Superior.
- Creemos en el desarrollo humano integral como fuente fundamental del desarrollo y crecimiento de la organización.

#### **4.2.4 Principios:**

##### *Honestidad:*

La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace; evidenciado en la conducta expresada a los demás coherencia y sinceridad. La honestidad es genuinidad, autenticidad y objetividad de cada colaborador; abarca el respeto por sí mismo, los demás y los bienes que nos rodean.

##### *Responsabilidad:*

Ser responsable en Súper es comprender y asumir personalmente con compromiso y conciencia, las consecuencias de los propios actos y los compromisos que se adquieren con respecto a si mismo, la familia, los aspectos relacionados con el rol, los compañeros de trabajo y con los intereses

organizacionales.

*Equidad:*

Para Súper la equidad busca reconocer y otorgar a cada quien lo que le pertenece con transparencia y como un derecho natural fundamentado en compromisos racionales y voluntarios; acordes con la cultura, creencias y posibilidades de la organización.

*Excelencia:*

La excelencia en Súper es Desempeño Superior que surge como resultado sobresaliente y armónico de un trabajo creativo y de equipo realizado con talento y pasión, desde compromisos personales y voluntarios a lo largo de todas las actividades que desarrollamos. La Excelencia es la fortaleza que nos hace verdaderamente competitivos.

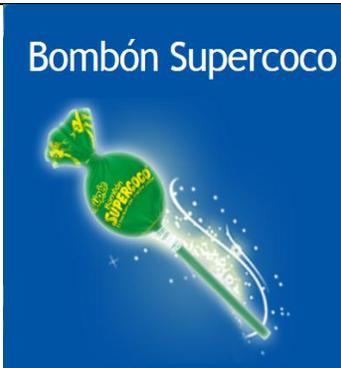
*Respeto:*

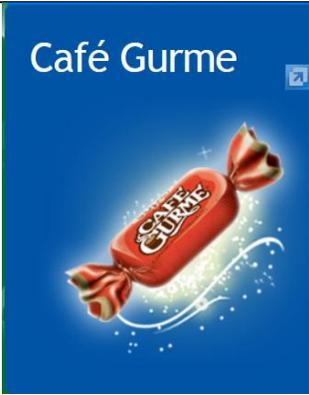
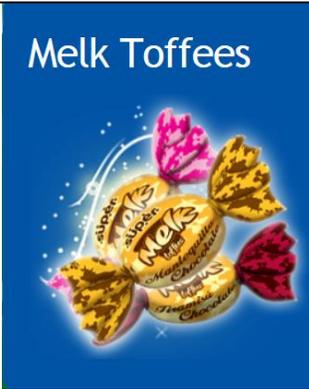
En Súper entendemos el respeto como la disposición para valorar a los demás como seres humanos que nos caracterizamos y complementamos desde nuestra diferencia; promoviendo así, una sana convivencia de los integrantes de la organización, donde las relaciones personales son guiadas por la cordialidad, el reconocimiento, la camaradería, la imparcialidad, la tolerancia y el entendimiento hacia el otro y por el otro.

### **4.3 Portafolio de Productos**

Súper de Alimentos S.A posee una amplia gama de productos. Se caracterizan principalmente por su calidad, innovación y creatividad. Apuntando siempre a conquistar al consumidor a través su diversidad de mercancías.

Tabla 2: Portafolio de productos Súper de Alimentos S.A.

<b>Supercoco</b>	
Producto	Descripción
<p><b>Turrón Supercoco</b></p> 	<p>Es mucho más que una golosina, es una tradición que te hace recordar y vivir momentos especiales. Este turrón está hecho de coco natural, su indescriptible sensación hacen que nuestro Turrón Supercoco sea sencillamente insuperable.</p>
<p><b>Bombón Supercoco</b></p> 	<p>Sólo Supercoco puede hacerte feliz. Disfruta la más deliciosa experiencia del más original y único sabor con mucho coco en el bombón con muchos y grandes trozos de coco 100% natural.</p>
<b>Blanditos de leche</b>	
<p><b>Kramel</b></p> 	<p>Delicioso y tradicional sabor a caramelo de leche, es el caramelo más vendido en Colombia, líder y preferido por su delicioso sabor y por su suave textura.</p> <p style="text-align: center;">Si es caramelo es Kramel.</p>

<p>Bianchi</p> 	<p>El irresistible sabor del chocolate cubierto con el más delicioso caramelo, esta es nuestra fascinante combinación.</p>
<p>Café Gurme</p> 	<p>En la tierra en donde se cultiva el mejor café del mundo también producimos el mejor caramelo de café. Con todo el saber de nuestra tierra cafetera, Café Gurmet ofrece 2 alternativas, delicioso caramelo de leche masticable y suave confite relleno.</p>
<p>Melk Toffees</p> 	<p>Toffees, son caramelos hechos con los más finos y deliciosos ingredientes que con toda la suavidad y placer en cada bocado premian tu buen gusto, vienen en 5 deliciosos sabores: mantequilla relleno con chocolate, mantequilla relleno con fresa, chocolate relleno con tiramisú, café relleno con café cremoso, chocolate relleno con trufa.</p>

<p><b>Big Ben</b></p> 	<p>Suaves y deliciosos caramelos de leche surtidos con la mejor selección de sabores, ron con pasas, maní, ajonjolí, coco y café, ideales para compartir.</p>
<p><b>Blanditos frutales</b></p>	
<p><b>Barrilete</b></p> 	<p>Sólo Barrilete tiene la trilogía de color inigualable que todos quieren, y el sabor original “sabor a Barrilete”. Es el líder en el mercado de Barras masticables. Su forma también lo caracteriza y lo diferencia entre los demás caramelos del mercado.</p>
<p><b>Barrilete Elástico</b></p> 	<p>Barrilete siempre divertido y auténtico, trae consigo la mayor innovación hasta ahora vista en el mercado. Barrilete Elástico. También puedes disfrutarlo en grande, ya que Barrilete Elástico es el doble de tamaño de un barrilete convencional. Con Barrilete Elástico pon a volar tu imaginación, puedes hacer figuras, accesorios para tu cuerpo, jugar y retar a tus amigos.</p>

## Lokiño



El caramelo de locura para los niños y jóvenes de hoy. LOKIÑO tiene variedad de intensos sabores frutales dentro de su presentación surtida: DURAZNO, FRESA, CEREZA, UVA Y MORA AZUL se encargarán de divertirte con su intenso sabor frutal y su doble color. LOKIÑO es un caramelo que tiene una excelente masticabilidad y textura para tu boca. LOKIÑO es el caramelo masticable que ha crecido con todos y que ahora está más grande “más tamaño”, y más loco para aumentar tu diversión.

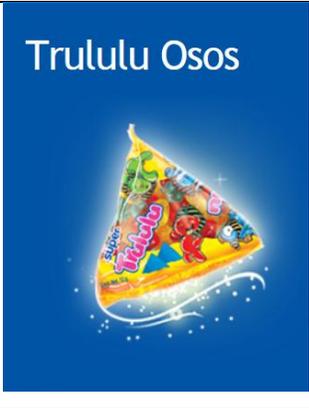
## Revolcón



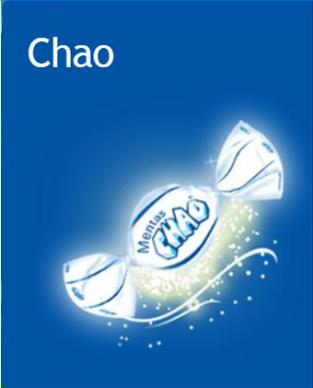
“Pon a prueba tu resistencia” con Caramelo Revolcón. Revolcón es el único caramelo masticable relleno de polvo HIPERACIDO en el mercado. Revolcón te pone a prueba con la mezcla de polvo hiperácido y deliciosos sabores frutales cítricos, limón, mora y naranja. Revolcón te lleva a sentir sensaciones extremas por más tiempo, pues presenta más duración del ácido. Por ser un caramelo masticable, Revolcón es el caramelo ácido preferido por los colegios. Comienza por probarlo, ¿cuántos revolcones puedes comer?

Duros	
<p>Ula Ula</p> 	<p>Ula Ula son caramelos duros frutales de intenso sabor y color. Únicos y divertidos desde su forma de aro. Ula Ula te hará sentir sensaciones fuertes con sus intensos y definidos sabores a PIÑA, LIMÓN, SANDIA, FRESA, y UVA. Ula Ula llega como una nueva alternativa para dinamizar el mercado convencional de caramelos duros.</p>
 <p>Café gurme duro relleno</p>	<p>En la tierra en donde se cultiva el mejor café del mundo también producimos el mejor caramelo de café. Con todo el saber de nuestra tierra cafetera, Café Gourmet ofrece 2 alternativas, delicioso caramelo de leche masticable y suave confite relleno.</p>
Gomitas	
<p>Trululu Tropical</p> 	<p>Una jugosa sensación de frutas tropicales. Para todos los que disfrutan con los intensos sabores de nuestras frutas tropicales, la alegría y color de nuestra tierra, llega Trululu Tropical que viene a conquistar la fracción de 50 pesos.</p>

<p>Trululu Moritas</p> 	<p>Travesuras ácidas. Pon a prueba tu instinto ácido con los gusanitos en la presentación más innovadora y práctica de Trululu, las Pirámides. Entregando más diversión, variedad y sabor. Para aquellos que les gusta el intenso sabor ácido.</p>
<p>Trululu Aros</p> 	<p>Los más divertidos.</p> <p>Gomitas en forma de Aros que te invitan a disfrutar deliciosos sabores ácidos y mucha diversión.</p>
<p>Trululu Gran Prix</p> 	<p>Gana la carrera hacia el mejor sabor.</p> <p>Gomas doble color, con divertidas formas de autos, deliciosos sabores frutales Fresa Banano, frutos rojos, y cereza en una textura suave y aireada. Esta presentación está llena de detalles especiales que van desde la plegadiza en forma de camión con capacidad para 50 carros de diferentes modelos, colores y sabores.</p>

<p>Trululu Feroz</p> 	<p>Muérdelas Ya</p> <p>Animales ácidos y feroces que no podrás parar de morder.</p>
<p>Trululu Víbora</p> 	<p>Atrévete a probar su rastro pinta lengua. Gomas Más Grandes, Más Divertidas, Más Innovadoras. Encuentra un nido de 24 víboras cada una de 22 g para \$500. Disfruta de una Combinación única de colores, y nuevos sabores a Fresa-Banano y Sandía.</p>
<p>Trululu Osos</p> 	<p>Únete a la Aventura.</p> <p>Pequeños Osos surtidos con sabor frutal en innovadora presentación piramidal.</p>
<p>Trululu Gusanos</p> 	<p>Travesuras ácidas.</p> <p>Pon a prueba tu instinto ácido con los gusanitos en la presentación más innovadora y práctica de Trululu, las Pirámides. Entregando más diversión, variedad y sabor. Para aquellos que les gusta el intenso sabor ácido.</p>

<p>Trululu 100g</p> 	<p>Inspirados en los sabores tropicales de nuestra tierra y para quienes buscan sabores y colores más cercanos a lo natural Trululu ofrece Casquitos, bananos, fresitas y aros. Nuevas sensaciones intensas con recubrimientos acidulados y formas de animales divertidos se encuentran en Trululu Osos, Gusanos y Dinos.</p>
<p>Trululu en Potes</p> 	<p>Para que tengas todo el surtido de GOMITAS A GRANEL. Una nueva presentación más práctica y a menor desembolso. Deliciosos Gusanos y Saurios aciditos doble color. Cada pote trae pinza para que puedas venderlos por unidad.</p>
<p>Trululu en Potes</p> 	<p>Para todos aquellos que las ven, se antojan y tienen que comérselas ya. La diversidad de sabores, formas, y colores de Trululu las puedes encontrar ahora en potes a granel GRANDES. Cada pote trae su pinza para que puedas venderlas por unidad. Trululu es la única Marca Nacional de gomas que incursiona en esta presentación y son un 30% más económicas que las importadas.</p>

Refrescantes	
<p>Chao</p> 	<p>En un pequeño país llamado Chaolandia cada día unos esquimales producen una diferente y única propuesta de frescura con toda la magia de la diversión y el poder de la frescura.</p> <p>Vive una experiencia de frescura.</p>
<p>Chao Sixpack</p> 	<p>Es una nueva presentación de Menta Chao que te da seis momentos de consumo por cada acto de compra. Vive la magia de la diversión y el poder de la frescura para todo el día con esta única, portable y práctica presentación.</p> <p>Ideal para compartir.</p>
Chupetas	
<p>Yogger</p> 	<p>La más deliciosa chupeta cremosa con sabor frutal intenso. Yogger es una chupeta rellena de centro masticable “caramelo masticable”, y viene en presentación surtida, fresa, mora y melocotón. Yogger presenta vetas de color que le dan una exquisita apariencia cremosa, su tamaño es diferenciado frente a otras chupetas para el mismo valor.</p>

Chocolates		
<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Chocolores Maní</p> 		<p>Chocolorea tu vida. Divertidas GRAGEAS de colores con centro de Maní cubierto con CHOCOLATE.3 nuevas y deliciosas alternativas para disfrutar el chocolate. Maní, gomitas y pasas cubiertas de chocolate y divertidos colores. Práctico y llamativo display exhibidor (independencia por referencia).</p>
<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Chocolores Gomas</p> 		<p>Nuevas mezclas irresistible de deliciosas gomitas TRULULU con sabores a frutas recubiertas de delicioso chocolate.2 nuevas y deliciosas alternativas para disfrutar el chocolate. Maní, gomitas cubiertas de chocolate y divertidos colores. Practico y llamativo display exhibidor (independencia por referencia).</p>
<p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">Explorer</p> 		<p>Aventúrate a un día con Explorer. Deliciosa mezcla de cubierta de chocolate, maní, caramelo y nougat.</p> <p>Saborea la aventura del chocolate con Explorer, la nueva alternativa en barras de chocolate, Práctico display dispensador.</p>

## Chicles

### Chicle Revolcón



Ahora toda la extrema diversión del Revolcón, la puedes encontrar en un delicioso chicle relleno de polvo hiperácido, con una textura ideal para hacer bombas y unos sabores diferenciados y duraderos.

## Barras de cereal

### Sprigo Pasas, frutos rojos y maní



3 deliciosas barras de cereal para alimentarte sanamente. Saludable mezcla de cereales con menos de 100 calorías. Sabor y bienestar en una sola barra al alcance de todos. Deliciosa mezcla de cereales: avena, trigo y maíz con arroz crocante, Frutos Rojos, Maní y Pasas. Práctico display exhibidor en una sola caja surtida.

## Nuevos

OKA LOKA



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

*Fuente: Elaborado por los Autores: Paula Camila Ruiz, Esteban Darío Angarita. Basado en la página, <http://www.super.com.co> [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].*

### 4.4 Competidores

Nacional de Chocolates sigue siendo el líder absoluto con una participación de 28,48% en las ventas en este sector. Su inmediato seguidor es Colombina con 15,93%, la cual recuperó un lugar frente al año anterior. La sigue muy de cerca Casa Luker con 15,39% de las ventas. En un tercer grupo se encuentran Cadbury Adams Colombia y C.I. Súper de Alimentos, con participaciones de 9,2% y 4,7%, respectivamente. La recuperación de Colombina se explica por su crecimiento, que alcanzó 18,8%, frente a un crecimiento apenas aceptable o incluso negativo en los demás líderes.

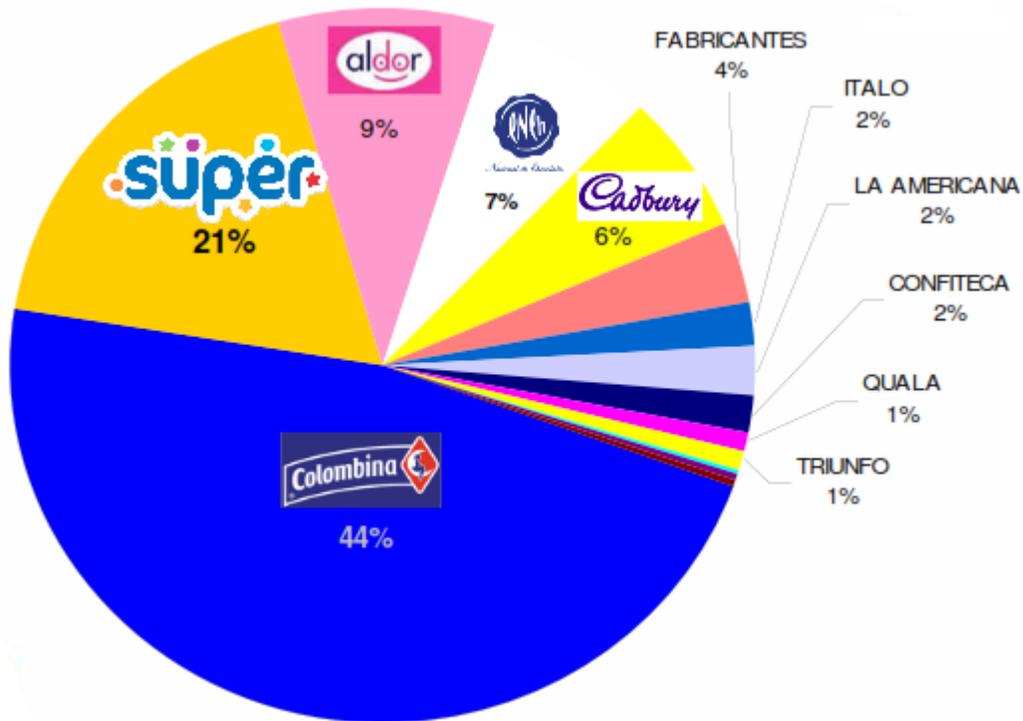
Tabla 3: Competencia empresas nacionales.

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

23	CHOCOLATES ANDINO	\$5,624.25	BOGOTA
24	CONSERVAS LA DELICIA	\$3,325.45	BOGOTA D.C.
25	MARBES CARRILLO	\$3,163.39	BOGOTA D.C.
26	DULCES EMILITA	\$1,058.61	BOGOTA
27	DULCES LA COLMENA	\$643.15	BOGOTA

Fuente: Tomado de la página: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/chocolates-y-confiteria> Nota la revista económica 2010 [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].

Ilustración 2: Participación por Competidor.



Fuente: Tomado de la página: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Convencion/SUPER%20ALIMENTOS.pdf> [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].

#### **4.5 Responsabilidad Social Empresarial**<sup>37</sup>

Súper de Alimentos S.A actualmente se encuentra comprometida a generar responsabilidad social empresarial para generar un mayor bienestar en nuestras próximas generaciones. Se creó la fundación Súper, en modo de agradecimiento a toda una sociedad que se ha mantenido fiel a sus productos y proyectos.

La Fundación Súper, es una institución creada con el propósito fundamental de gestionar y apoyar proyectos para beneficiar a sus grupos de interés, promoviendo su desarrollo integral y mejoramiento de la calidad de vida.

La Fundación Súper enmarca su actuación en cinco líneas estratégicas que son: 1. Formación y Capacitación. 2. Desarrollo Empresarial. 3. Inclusión laboral. Desarrollo Social. 5. Medio Ambiente. Proyectos como la Formación de Jóvenes para la vida laboral tienen como objetivo formar en ventas a 1.000 jóvenes de estratos socioeconómicos bajos, de todo el país. Súper de Alimentos S.A, se articula a este proyecto ofreciendo plazas de prácticas para los jóvenes una vez finalicen la etapa de formación. Se desempeñan en el área comercial a través de canales como distribuidores mayoristas y TAT.

A través de la Fundación Súper se está brindando asistencia técnica a empresas de la Región. Hasta la fecha hemos asesorado a 3 empresas en los siguientes temas: Gestión del Conocimiento, ISO 9001, acciones correctivas, preventivas y de mejora e integración de las normas.

Las visitas institucionales a Súper de Alimentos S.A, se están canalizando a través de la Fundación Súper. Con ello se busca convocar a Instituciones Educativas y sus estudiantes, para que vivan una experiencia a través de nuestras marcas y conozcan nuestro modelo de gestión.

---

<sup>37</sup>Tomado de la página: <http://www.super.com.co/fundacionsuper/boletin1/index.php>, [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].

El establecimiento de alianzas es una estrategia de posicionamiento empleada por la Fundación Súper, a través de la articulación a proyectos que ya se vienen desarrollando y han generado un alto impacto en la comunidad. Estas alianzas son:

#### *EMPRESARIOS POR LA EDUCACION*

##### *Fundación CremHelado:*

Este Programa promueve diferentes iniciativas de las cuales se orientan al mejoramiento del sistema educativo y la calidad de la educación Básica. Uno de sus proyectos es LIDERES SIGLO XXI el cual funciona como un modelo de voluntariado, donde profesionales aportan su conocimiento para mejorar los sistemas estructurales de las entidades educativas públicas, a través de procesos de asesoría y acompañamiento a rectores y docentes. Actualmente la Fundación Súper hace el acompañamiento al Colegio Vocacional San Agustín en el proceso de implementación de su sistema de calidad.

##### *Red de Cooperación – BID- Súper de Alimentos:*

Este proyecto está financiado por el BID y liderado por Súper de Alimentos S.A. Busca validar un modelo de responsabilidad social empresarial sostenible, articulando la cadena de valor de la empresa, permitiendo además la participación de la Fundación Súper en diferentes actividades como la formación de jóvenes y la asesoría empresarial.

##### *Entra 21 – Fundación Emtelsa:*

La Fundación Súper entra a hacer parte de este proyecto en alianza con la Fundación Emtelsa. El objetivo es preparar a jóvenes en condición de vulnerabilidad como agentes call center e insertarlos al mercado laboral. La Fundación Súper aporta a esta iniciativa desde su línea estratégica de formación y

capacitación haciendo énfasis en el desarrollo de competencias laborales. Iniciaremos con 600 beneficiarios distribuidos entre Bogotá y Manizales.

*Modelo de responsabilidad social para Caldas – GTZ:*

La Agencia Alemana de Cooperación Técnica GTZ, viene liderando en el Departamento de Caldas este proyecto. El objetivo es hacer una valoración de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial implementadas por las empresas de Caldas, alineado con los objetivos del Milenio. Una vez conocido el nivel en el que se encuentran las empresas se propone el desarrollo de una serie de estrategias que mejoren esta condición. A esta propuesta se articula además de la Fundación Súper, diferentes entidades de orden público y privado como la Andi, seccional Caldas, La universidad de Caldas, Fenalco, Cámara de Comercio de Manizales, Empresas del sector privado, Fundación Luker, entre otros.

*Tiempo para Educar – Fundación Luker:*

La fundación Súper se vincula a esta iniciativa la cual funciona bajo un modelo de voluntariado. Se pretende que tanto empresarios de la ciudad como los profesionales que trabajan en sus empresas, estén dispuestos a aportar capacitación y asistencias a niños de escuelas privadas con múltiples necesidades, desde carencias afectivas hasta problemas de aprendizaje. Las empresas donan tiempo de sus profesionales, y estos a su vez aportan su conocimiento y experiencia. Los empresarios reciben una certificación donde se cuantifican los aportes realizados a este programa para que sean incluidos en el balance social de sus empresas. De igual forma los voluntarios también reciben una certificación como practicantes.

En el futuro la fundación Súper buscar posicionarse como una institución que construye tejido social y consolida la Responsabilidad Social Empresarial como una estrategia sostenible para las empresas.

#### 4.6 Proceso de Internacionalización

La empresa Súper de Alimentos S.A está comprometida a satisfacer a sus clientes a través la producción de golosinas de excelente calidad. Basados en la prevención y control de los riesgos relacionados con la inocuidad del producto, la conservación ambiental, la salud ocupacional y la seguridad organizacional; “guiados por una filosofía de mejoramiento continuo hacia bienestar integral de los grupos de interés, en el marco del cumplimiento de la legislación aplicable.”<sup>38</sup>

Súper de Alimentos S.A, ha logrado a lo largo de su historia valiosas certificaciones, que le permiten ser reconocida a nivel internacional como una empresa confiable y competitiva.

- *2001: Certificación ISO 9001*
- *2001: Reconocimiento por la contribución al desarrollo económico e industrial de Manizales y Caldas. Alcaldía.*
- *2003: Certificación BASC*
- *2005: Certificación ISO 14001-OHSAS 18001*
- *2005: Premio FISO Nacional - Líder en Prevención (Prevención de Accidentalidad)*
- *2006: Premio FISO Internacional - Líder en Prevención (Prevención de Accidentalidad)*
- *2006: Sello Caldas Excelente*
- *2007: Caso de Éxito con el Modelo de Gestión del Conocimiento. Congreso Gestión del Conocimiento Medellín)*
- *2007: Caso de Éxito Empresarial en responsabilidad Social. Teatro los Fundadores, Agosto*
- *2007: Reconocimiento por la contribución al desarrollo económico y social de Caldas. Gobernación de Caldas.*

---

<sup>38</sup> Ver en: <http://www.superdealimentos.com/> [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].

- *2007: Elegidos por el diario Republica como uno de los 25 casos empresariales de éxito.*
- *2007: Reconocidos por Colciencias como uno de los 75 casos de generar conocimiento en Colombia seleccionados por los programas nacionales de ciencia, tecnología e innovación.*
- *2008: Reconocidos por la revista Dinero como una de las 15 mejores empresas de los sectores industriales.*
- *2008: El 05 de diciembre de 2008, nuestra organización recibió por parte del gobierno nacional el “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión” en la categoría de Organizaciones Industriales Grandes, máximo galardón nacional que reconoce a las organizaciones tanto públicas como del sector privado que se destacan por contar con una gestión integral, que les permite alcanzar una alta competitividad y confiabilidad en sus productos y servicios.*
- *2009: Nuestra Organización presenta su caso de éxito como ganadora del premio nacional a la calidad de la gestión en la “XI Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión” ante 500 participantes y delegados de 20 países.*

No conforme a sus certificaciones, Súper de Alimentos S.A. emplea un sistema integrado de gestión como soporte estratégico hacia la internacionalización:

Ilustración 3: Sistema Integrado de Gestión Súper de Alimentos S.A.



Fuente: Tomado de la

página [http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones\\_CALIDAD/15\\_Super%20de%20Alimentos\\_Alejandro\\_Rojas.pdf](http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones_CALIDAD/15_Super%20de%20Alimentos_Alejandro_Rojas.pdf) [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].

Súper de Alimentos S.A. estructura la gestión exportadora en base a la plataforma estratégica. Esto les permite no solo una mayor competitividad en sus procesos, sino además los ubica en una verdadera internacionalización.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Ver en:

[http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones\\_CALIDAD/15\\_Super%20de%20Alimentos\\_Alejandro\\_Rojas.pdf](http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones_CALIDAD/15_Super%20de%20Alimentos_Alejandro_Rojas.pdf) [Consultado el 14 de Noviembre de 2012].

#### **4.7 Factores de éxito**

Súper de Alimentos S.A. es una empresa que se consolidó bajo ciertos principios los cuales brindaron a sus trabajadores un sentido de pertenencia único dentro de la organización. Es importante evidenciar este tipo de decisiones tomadas por la organización, ya que generó al interior de su estructura un factor clave de éxito.

Por otro lado, es importante nombrar que Súper de alimentos S.A. recibió el premio a la calidad de gestión en el año 2008.

La empresa con sede en Manizales, recibió el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2008 entregado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Con 60 años de historia, Súper de Alimentos S.A. es una de las competidoras en la fabricación de golosinas que recibió el premio por la calidad de sus productos , comprensión del consumidos , competitividad , gestión del conocimiento, capacidad de innovación , responsabilidad social y su talento humano , entre otros.

Súper de Alimentos S.A. empezó fabricando Supercoco en un pequeño local en Manizales. Pero la visión futurista de sus propietarios llevo a la empresa a fabricar productos que hoy son líderes en el mercado, como los barriletes, las gomas de gelatina y una variedad de dulces.

La firma decidió apostarle al segmento de las gomas de gelatina y en Cartagena tiene una planta de producción de esta golosina muy enfocado al mercado externo que le represento inversiones por 15.000 millones de pesos. La capacidad de producción es de 800 toneladas por mes.

Hoy la empresa llega a 36 países , tiene más de 30 líneas de producción y fabrica, por mes , unos 415 millones de unidades de dulces , de los cuales , alrededor del 60 por ciento envía al mercado Andino, Venezuela como principal comprador, Centro América , Estados Unidos, naciones de Europa y Sudáfrica.

Con Súper de Alimentos S.A. fueron también premiados ISA y la firma Gestión Integral de Proyectos. Estas tres empresas podrán participar en el Premio

Iberoamericano de la Calidad 2009 que entrega la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad con sede en Portugal.

#### **4.8 Proyección al futuro**

Súper de Alimentos S.A. sigue optimista por lo que se avecina en el mercado. Pese a la entrada de nuevos competidores y la situación que se presentó con Venezuela en Latino América, el gerente general nos dejó muy en claro a través de una entrevista realizada por la revista alimentos sus planes y metas futuras.

Felipe Henao, Gerente General de la compañía de origen caldense, en diálogo con Revista Alimentos, habló de las perspectivas que tiene la industria de la confitería y del optimismo del Gobierno nacional, que plantea que el sector de chocolatería, confitería y materias primas logre un 10 por ciento de crecimiento en el 2014.

La caída en las exportaciones de alimentos que afectó al sector de la confitería, la competencia en el mercado y las proyecciones del sector son temas vistos con optimismo por la empresa manizalita.

Con un decrecimiento del 39,1 por ciento en las exportaciones a Venezuela de productos de confitería y azúcares, en los primeros cuatro meses del 2011, este sector se mantiene en el mercado internacional. Al igual que el panorama en 2010 no fue satisfactorio y jugadores como C.I. Súper de Alimentos siguen en la contienda. Felipe Henao, Gerente General de la compañía de origen caldense, en diálogo con Revista de Alimentos, habló de las perspectivas que tiene la industria de la confitería y del optimismo del Gobierno nacional, que plantea que el sector de chocolatería, confitería y materias primas logre un 10 por ciento de crecimiento en el 2014.

Henao tiene presente que tendencias como los funcionales en pocos años se consolidarán en las diferentes categorías de estos productos y asegura que para posicionarse en este clima el país debe tener en cuenta el costo de las materias

primas y lo que representa estos productos para el consumidor.

El año pasado las exportaciones colombianas de productos de confitería cayeron cerca del 6 por ciento en comparación con el año 2009, por lo que Súper de Alimentos S.A. se dio en la tarea de hacer frente a la crisis y buscar nuevas alternativas para no quedarse rezagada en medio de la situación.

Las exportaciones de confitería decrecieron, sin embargo, al analizar las causas podemos observar que la caída en las exportaciones se debió a la disminución en ventas hacia Venezuela. Excluyendo este mercado, las exportaciones crecen a buen ritmo en los demás destinos. Aseguró Henao en su entrevista.

Teniendo en cuenta que en el primer trimestre de 2011 las exportaciones de Colombia a Venezuela cayeron un 27 por ciento y que la compañía abastece este mercado de forma significativa, se ha comprobado que las ventas y el mercado confitero se ha visto afectado, ya que no es para el gobierno venezolano un bien de primera necesidad. Sin embargo, se continúa exportando productos a ese mercado al ritmo que permite el control en la asignación de divisas. A pesar de los problemas Felipe Henao consideró que aún mantienen el liderazgo en dicho país.

El mercado de golosinas en Colombia y en los países cercanos es aún muy pequeño en términos de consumo per cápita en relación con los consumos de Argentina, Brasil y Chile y en relación a los consumos de Norte América y Europa. Es de esperar que el mercado crezca significativamente en la medida en que lo haga el ingreso de los colombianos para así lograr un efecto positivo sobre la demanda. El Gobierno nacional impulsó a comienzos de 2011 en su programa de Transformación Productiva el sector de chocolatería, confitería y materias primas, que tiene entre sus expectativas que países en vías de desarrollo como Colombia logren un crecimiento promedio de este mercado del 10 por ciento entre 2009 y 2014. El programa de transformación productiva es un programa importante, Colombia posee ventajas comparativas y competitivas que hacen creer que esta

meta se alcanzará. A raíz de este programa se logró que el Gobierno nacional en su política de reducción de aranceles disminuyera en algunos puntos los aranceles de algunas materias primas como el azúcar, sin embargo, otras permanecieron con aranceles altos como lo es la glucosa insumo esencial en la producción de golosinas.

Se advirtió en agosto sobre la llegada al mercado colombiano de World Confections CandyWarehouse, lo que nos deja en claro que Colombia debe ser tomada en cuenta dentro de los análisis de decisión de las empresas productoras de golosinas al momento de instalar o trasladar una nueva planta productiva. Es también una muestra de lo competitiva que es esta industria en Colombia y de su prospectiva en el mediano y largo plazo un logro y reto el cual es digno de enfrentar.

En este orden de ideas es fundamental tener claridad sobre los gustos de los consumidores del sector confitero colombiano. El consumidor de confitería puede clasificarse en diferentes sub-segmentos de mercado, uno de los objetivos planteados por Súper de Alimentos S.A., es identificar estos sub-segmentos y sus consumidores, con el fin de que sus productos cumplan las expectativas del cliente. La propuesta de valor de Súper de Alimentos S.A. se basa en la producción de deliciosas y reconocidas golosinas que generen mágicas y poderosas conexiones emocionales en el consumidor, la compañía está convencida que cumpliendo tal propuesta de valor se conquistará el paladar y el corazón de todos sus consumidores.

Súper de Alimentos S.A. ha visto y ha sido participe de la evolución en el país en los últimos 10 años del mercado de confites. La confitería tanto en Colombia como el mundo ha estado en un proceso continuo de innovación de producto y presentaciones, buscando hacerse atractiva a consumidores cada día más exigentes, expuestos a un mercado globalizado y con acceso a productos de gran calidad. A nivel mundial se ve una fuerte tendencia hacia la confitería funcional, en

Colombia esto ya se aprecia en la categoría de chicles, sin embargo, en las demás categorías esta tendencia no se ve tan claramente. Súper de Alimentos S.A., cree que es cuestión de algunos años para que comience a ser importante y se capacita en estos temas, no obstante, hay dos hechos fundamentales a tener en cuenta: uno, las golosinas se consumen por placer y, dos, las materias primas para hacer alimentos funcionales son más costosas que las genéricas tradicionales, lo que significa que hacer golosinas funcionales implica mayores costos que no necesariamente están nuestros consumidores en disposición o capacidad de pagar, asegura Felipe Henao.

En efecto, la industria de confitería en Colombia cuenta con las competencias y conocimientos necesarios para el desarrollo de una categoría funcional, sin embargo, se consideró que el problema hoy en día está por el lado de la demanda. En los mercados naturales de las exportaciones de Súper de Alimentos S.A., la situación es muy similar, pero igualmente no tardará mucho en que esta tendencia comience a ser más fuerte.

El sector necesita lograr que sus materias primas sean más competitivas y que se igualen a los precios internacionales de los países con los cuales la compañía compite en el mundo, o que al menos no existan tasas de protección negativas.

Por otro lado, Súper de Alimentos S.A. hace unos años construyó una planta en Cartagena con la finalidad de emprender una visión de competitividad internacional. Esta es una inversión de largo plazo con la cual la empresa considera que la planta de Cartagena se convertirá un jugador importante tanto en el mercado local como de exportación. Su ubicación es absolutamente privilegiada como plataforma productiva ya que permite abastecer los mercados Centroamericanos, del Caribe y Norteamérica. Cada día más, Súper de Alimentos S.A. reafirmamos más y más con los resultados que viene alcanzando que las expectativas y metas se están consolidando.

La proyección que tiene la empresa en el corto plazo es continuar con los planes de inversión que contribuyan al mejoramiento de la productividad de las plantas con el fin de mantener intacta la competitividad. Esto permitirá el logro de los objetivos, basados en el fortalecimiento de los productos en el mercado local y en los mercados de exportación.

Para finalizar, es elemental tener en cuenta las oportunidades que deben aprovechar los empresarios del sector de confitería en este momento para hacer que sus negocios crezcan y puedan sostenerse ante cualquier crisis futura como alzas en precios del azúcar, comportamiento del dólar, tratados de libre comercio, entre otros. La actual coyuntura colombiana ha llevado a una disminución importante del costo del capital y alta reevaluación de la moneda, permitió a Súper de Alimentos S.A., realizar la adquisición de equipos de última tecnología y altas productividades. La empresa es partidaria de que esta es la manera de hacerse más competitivo y eficiente.<sup>40</sup>

## **5 ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SÚPER DE ALIMENTOS S.A.**

### **5.1. Teoría Económica**

Se comprobó mediante el análisis de la teoría económica que Súper de Alimentos S.A. realizó un estudio económico y financiero integral del negocio en el exterior. En efecto, la compañía estudia las características de los consumidores finales, la cultura en el país de destino, los canales de distribución, los proveedores de materias primas, el ambiente político y la posibilidad de establecer plantas de producción entre otras. A raíz de estos estudios y de un análisis minucioso sobre

---

<sup>40</sup> Ver en: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/portada-18.htm>, [Consultado el 14 de Noviembre de 2012].

los costos de transacción, Súper de Alimentos S.A tomó la decisión de internacionalizarse como comercializadora en países como Venezuela y Perú. A comienzos del año 2000 y ante una caída inminente del comercio con Venezuela Súper de Alimentos S.A. expande sus mercados a Ecuador, Chile, Bolivia y Centro América; y gana la licitación de dulces canadienses Dubble Bubble, lo que significó la entrada a las tiendas Wall-Mart en los Estados Unidos. La cercanía lograda con sus clientes lleva hoy a Súper de Alimentos S.A a contar con 150 colaboradores en mercados internacionales exportando a 32 países en 4 continentes.

Por otro lado, la compañía se estableció en su país de origen como productora y comercializadora, ocupando el segundo puesto en el mercado confitero colombiano. Súper de Alimentos S.A. Basó su proceso de internacionalización en sus fortalezas internas como la tradición, el liderazgo, la calidad, la innovación, y la rentabilidad generada el negocio de confites. La empresa posee una gran capacidad de producción instalada para abastecer toda su demanda lo cual le ha permitido afianzar excelentes relaciones proveedor – cliente, generando así fidelidad entre sus consumidores. Exportando hoy en día más del 60% de toda su producción.

Súper de Alimentos S.A. desempeña de forma implícita dos de las principales premisas expuestas por Dunning en materia de internacionalización. Es evidente que Súper Alimentos S.A. posee ventajas competitivas importantes en los mercados, contando con una flexibilidad en su producción, una gran diversificación de portafolio y unas estrechas relaciones con los clientes para sus efectos logísticos. Además, se comprobó cómo su visión está ligada a una estrategia de cobertura y expansión.

## 5.2. Teoría de Procesos

### 5.2.1. Modelo de la Escuela Nórdica de Uppsala:

Súper de Alimentos S.A. cumple con el proceso de internacionalización de Uppsala, entendiendo que debe desarrollarse y mejorarse en la medida que se adquiere experiencia y conocimiento de los mercados. A lo largo de su trayectoria, se puede evidenciar como Súper de Alimentos ha transformado el negocio de ofrecer productos a ofrecer un concepto:

*Ilustración 4: Evolución Estratégica Súper de Alimentos S.A.*



Fuente: Tomado de la pagina <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Convencion/SUPER%20ALIMENTOS.pdf>  
[Consultado el 1 de Febrero de 2013].

Súper de Alimentos S.A. ha tenido una evolución sucesiva y gradual incrementando su inversión y valor, logrando llegar a 1400 colaboradores en Colombia y a 150 colaboradores en mercados internacionales, gracias a valiosas certificaciones, que le permiten ser reconocida a nivel internacional:

- 2001: Certificación ISO 9001
- 2001: Reconocimiento por la contribución al desarrollo económico e industrial de Manizales y Caldas. Alcaldía.
- 2003: Certificación BASC
- 2005: Certificación ISO 14001-OHSAS 18001
- 2005: Premio FISO Nacional - Líder en Prevención (Prevención de Accidentalidad)
- 2006: Premio FISO Internacional - Líder en Prevención (Prevención de Accidentalidad)
- 2006: Sello Caldas Excelente
- 2007: Caso de Éxito con el Modelo de Gestión del Conocimiento. Congreso Gestión del Conocimiento Medellín)
- 2007: Caso de Éxito Empresarial en responsabilidad Social. Teatro los Fundadores, Agosto
- 2007: Reconocimiento por la contribución al desarrollo económico y social de Caldas. Gobernación de Caldas.
- 2007: Elegidos por el diario Republica como uno de los 25 casos empresariales de éxito.
- 2007: Reconocidos por Colciencias como uno de los 75 casos de generar conocimiento en Colombia seleccionados por los programas nacionales de ciencia, tecnología e innovación.
- 2008: Reconocidos por la revista Dinero como una de las 15 mejores empresas de los sectores industrial.
- 2008: El 05 de diciembre de 2008, nuestra organización recibió por parte del gobierno nacional el “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión” en la categoría de Organizaciones Industriales Grandes, máximo galardón nacional que reconoce a las organizaciones tanto públicas como del sector privado que se destacan por contar con una gestión integral, que les permite alcanzar una alta competitividad y confiabilidad en sus productos y servicios.

- 2009: Nuestra Organización presenta su caso de éxito como ganadora del premio nacional a la calidad de la gestión en la “XI Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión” ante 500 participantes y delegados de 20 países.

Por otro lado, Súper de Alimentos S.A, inició sus procesos de internacionalización a través del modelo “Distancia Psicológica”. Sus primeros aliados internacionales se ubican principalmente en Latinoamérica, descansando así en la premisa de que las compañías buscan minimizar la brecha cultural, física, política y social, entre otras, para elegir los países destino en el proceso de internacionalización. Todo esto con el fin de minimizar los riesgos en materia de exportación. Súper de Alimentos S.A. inicia sus exportaciones en Ecuador y Venezuela.

### **5.2.2. Modelo de Innovación Tecnológica:**

Según el planteamiento del modelo de Innovación Tecnológica y según el Premio de la Gestión de la Calidad obtenido en el año 2008 por parte de Súper de Alimentos S.A se infirió lo siguiente:

Súper de Alimentos S.A., desde su creación, ha tenido como pilar fundamental la diversificación de su portafolio basado en la innovación y calidad.

En sus inicios, su primer producto fue el turrón de coco, conocido como Súper Coco, buscando identificar a los consumidores con algo representativo, como lo es el coco en nuestro país. A lo largo de los años, y con el último premio a la gestión de la calidad, Súper de Alimentos S.A. se destacó por sus procesos innovadores llevándolo a:

- 25 Desarrollos de producto en promedio al año
- 6 lanzamientos Promedio al año
- El que 30% de las ventas son generadas por innovaciones
- El desarrollo de conceptos exitosos en 4 los sentidos: Visual, Textura, Gusto, Aroma.

- Nuevas Presentaciones y empaques
- Una unidad de investigación del Consumidor <sup>41</sup>

Ilustración 5: Proceso de Innovación Súper de Alimentos S.A.



Fuente: Tomado de la pagina <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Convencion/SUPER%20ALIMENTOS.pdf> [Consultado el 1 de Febrero de 2013].

Adicionalmente, se observó cómo Súper de Alimentos S.A. alineó sus estrategias innovadoras con el conocimiento del cliente y del consumidor. Esto permitió crear un portafolio de productos orientado a distintos segmentos del mercado y logró crear en la mente de sus consumidores un sentido de satisfacción, pertenencia y

<sup>41</sup> Ver en: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Convencion/SUPER%20ALIMENTOS.pdf> [Consultado 1 de Febrero 2012]

lealtad hacia sus productos. Así, Súper de Alimentos S.A., ocupa el segundo puesto en el mercado confitero Colombiano, exportando a 32 países con más de 30 productos en el mercado, 120 referencias de producto y 10 marcas líderes.

Por lo tanto, Súper de Alimentos S.A. se encuentra en la tercera fase del modelo de innovación tecnológica, pues predomina la investigación y el desarrollo como eje central de la empresa, ofreciendo dinamismo y efectividad en su actividad.

La estrategia de innovación y el desarrollo exportador resultan complementándose, pues la empresa compite con nuevos productos y con altos estándares de calidad.

### 5.2.3. Modelo del Ciclo del Producto

Según la teoría y la trayectoria de la empresa, Súper de Alimentos S.A. cumple con las premisas de la teoría del ciclo del producto de Vernon, plateada así:

*Tabla 4: Etapas del Ciclo de Vida Súper de Alimentos S.A.*

<b>Etapas del Ciclo de Vida</b>	<b>Etapas de la Internacionalización</b>	<b>Súper de Alimentos S.A.</b>
1. Introducción	Orientado al mercado local	Súper de Alimentos S.A inició sus actividades en la ciudad de Manizales, Colombia. Se enfocó principalmente en la producción de un turrón con sabor a coco (Súper Coco), representando e identificando el sabor de la región, y logrando así posicionarse en el mercado local.

<p>2. Crecimiento</p>	<p>Orientación hacia los principales países industrializados</p>	<p>Gracias a diversas inversiones y adquisición de experiencia, en año el 2003 se constituye como "C.I SUPER DE ALIMENTOS S.A" reforzando el enfoque comercial internacional acogiéndose a una plataforma legal más orientada a las exportaciones. Inicia exportando a países vecinos potenciales como Venezuela y Ecuador.</p>
<p>3. Madurez</p>	<p>Relocalización de la inversión directa</p>	<p>Los mercados aún se encuentran en crecimiento. Súper de Alimentos S.A. hoy en día estructura la gestión exportadora con la plataforma estratégica. Esto les permite no solo una mayor competitividad en sus procesos, sino además los ubica en una verdadera internacionalización buscando la etapa de madurez de sus productos.</p>

4. Declive	Abandono del país de origen	Actualmente SUPER ocupa los primeros lugares en el sector confitero de Colombia, ofreciendo nuevos productos, mejorando sus campañas publicitarias, afianzando así sus ventajas competitivas. Por lo tanto no existen planes de retiro.
------------	-----------------------------	---

*Fuente: Suarez Ortega, 1999 Complementada por los autores Paula Camila Ruiz Contreras, Esteban Darío Angarita Pacheco 2013*

### **5.3. Teoría de Redes**

Súper de alimentos S.A. dirigió gran parte de sus esfuerzos a crear alianzas estratégicas con un valor perdurable en el tiempo.

A través de su fundación, Súper de alimentos S.A. vino consolidando la red de Aliados Estratégicos en la cual se encuentran instituciones de orden local, nacional e internacional, al igual que entidades públicas y privadas que participan de forma directa o indirecta en la ejecución de proyectos por parte de la compañía, logrando así aportes económicos, técnicos y humanos.

Este año han ingresado nuevos aliados como La Andi Seccional Caldas y el Sena Regional. Entre sus aliados encontramos los siguientes:

*Ilustración 6: Aliados Estratégicos Súper de Alimentos S.A.*



*Fuente: Tomado de la página: <http://www.super.com.co/fundacionsuper/boletin3/index.php> [Consultado el 5 Diciembre 2012].*

Gracias a este tipo de alianzas utilizadas por la empresa se amplió la capacidad de producción y distribución, con el fin de aumentar su participación en el mercado a través de la gestión de programas y proyectos enfocados en la formación y capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad. Esto creó una red desde temprana edad de fieles clientes y posibles trabajadores dentro de la misma compañía. Los cuales en un futuro van a velar por expandir el nombre de Súper de alimentos S.A. y facilitar la proliferación de productos de la marca.

Los resultados del programa fueron realmente alentadores para la compañía desde la vinculación de jóvenes emprendedores hasta el aumento de la competitividad en el mercado, se aseguró el inicio de la construcción de una red sin igual a nivel nacional.

El programa vinculó desde el año 2007 a más de 850 jóvenes en Manizales, Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Medellín, Neiva, Santa Marta, y Valledupar, logrando integrarlos en la cadena de valor de la empresa en los eslabones de suministro (proveedores), producción

(vinculación laboral y prácticas laborales) y distribución (vinculación laboral y prácticas laborales). Esta estrategia aportó al mejoramiento de la competitividad de la compañía, permitiendo la penetración de la empresa en nuevas regiones geográficas, con precios competitivos gracias al ahorro logrado en costos operativos a partir del programa.

Gracias a la estrategia empresarial que desarrolló Súper de Alimentos S.A. esta empresa paso del quinto puesto (7%) en participación en el mercado de confitería al segundo (21%) en cinco años.<sup>42</sup>

*Ilustración 7: Modelo Operativo Negocio de Redes.*



*Fuente: Equipo PNUD - Fundación SUPER [consultado 5 Diciembre 2012]*

Por otro lado en el 2009, se consolidó una de las alianzas estratégicas más importantes para el sector alimentos en Colombia.

Representantes de Empresas privadas como Bavaria, Postobón, Fundación Súper de Alimentos, Fundación Carvajal y Fundación Pies Descalzos, compañías que

<sup>42</sup> Ver en:

[http://www.mercadosinclusivos.pnudcolombia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96&Itemid=117](http://www.mercadosinclusivos.pnudcolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=117) [consultado 5 Diciembre 2012].

han suscrito alianzas estratégicas con la Red JUNTOS, reconocieron las ventajas de trabajar en llave con el sector público y sobre todo con esta Red, en el marco del seminario "Evolución de las Redes de Protección Social", que finalizó hoy en Cartagena.

La primera ventaja, según John Betancur, vicepresidente de mercadeo de Postobón, es que con estrategias como JUNTOS, que ha diagnosticado las necesidades de más de 800 mil familias en situación de pobreza en el país, el Estado tiene el conocimiento sobre las necesidades de las familias vulnerables y una ruta de trabajo definida, por lo cual es más fácil acercarse y ayudar en temas determinados.

"Lo que se está haciendo en Colombia con JUNTOS tiene mucha fuerza", resaltó el gerente de Responsabilidad Social Empresarial de Súper de Alimentos, Mario Cobaleda y agregó que el Estado facilita la tarea cuando la población está plenamente identificada, lo que facilita a la empresa privada ayudar con generación de ingresos a la población vulnerable y crear en ellos la conciencia de que el estado de vulnerabilidad puede ser transitorio.

La gerente de Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria, Cristina Hanabergh, explicó que como una forma de negocio inclusivo, la compañía estudia la posibilidad de fortalecer las tiendas de los beneficiarios de JUNTOS y estimular la creación de estos negocios. "Bavaria tiene alrededor de 350 mil clientes que son tenderos y la Red JUNTOS tiene una necesidad de generar ingresos y generar comunidad".

Así mismo, la representante de Bavaria, criticó a las iniciativas que se centran sólo en productos de bajo valor agregado, mientras existen oportunidades reales en el sector productivo. "Tenemos una lista de compras de cuatro mil productos, bienes y servicios que necesita la compañía, entonces se podrían buscar oportunidades en esa lista de compras para generar negocios innovadores".

Por su parte, la directora de la Fundación Pies Descalzos, María Emma Mejía, aseguró que para una mayor eficacia en la construcción de mega colegios en zonas con alta concentración de población vulnerable, se requiere ir ciento por ciento de la mano del sector público. "Lo primero que hacemos es interactuar con la interinstitucionalidad del sitio, con las agencias internacionales, el SENA el ICBF y los gobiernos nacional y local.

La Red JUNTOS, suma de 16 entidades del orden nacional, ha suscrito alianzas con más de 15 empresas privadas y fundaciones para incluir a las familias en los programas de Responsabilidad Social de estas compañías.<sup>43</sup>

Súper de alimentos S.A se ha enfocado en construir una red a través de su fundación que deje un legado generacional importante .Es por esto que en estos últimos años se ha visto en la tarea de enfocarse en la creación de historias y personajes que se identifican con sus productos, con el ánimo de crear un sentido de pertenencia e identificación entre sus consumidores.

Se creó un vínculo en el intercambio internacional no basado simplemente en un lenguaje escrito sino visual. Lo cual permitió un despliegue importante en sus redes hacia el camino de la internacionalización. La creación de empleos desde temprana edad ha creado un círculo de fidelidad alrededor de la empresa que ha catapultado el negocio y fortalecer líneas de exportación.

Por otro lado, se le recomienda a Súper de Alimentos S.A. otorgar licencias para la fabricación de sus productos en el exterior así empezar a darse a conocer en los mercados internaciones sin tener que incurrir en un riesgo muy alto y lograr un aporte económico importante para la empresa. Todo esto se lograría a través del uso efectivo de sus redes sociales y un mercadeo voz en voz, impulsando los productos de Súper de Alimentos S.A sobre otros.

---

<sup>43</sup> Ver en :<http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-207727.html> [Consultado 5 Diciembre 2012]

## **6 DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: SECTOR DE CONFITERÍA.**

A partir del análisis del caso de éxito Súper de Alimentos S.A. y de las teorías de internacionalización, se encontró la correlación existente entre la trayectoria de la empresa y la validez de cada una de sus premisas. Por ende, se realiza el patrón de internacionalización que beneficiara a todos los empresarios del sector de confitería en Colombia.

Se parte de la elaboración de la ruta de exportación general basada en el modelo planteado por Andrés Mauricio Castro Figueroa en el libro: “Aproximación al modelo de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” (2009), para así destacar las fortalezas de Súper de Alimentos S.A. y proponer el patrón.

### **6.1 Desarrollo de la ruta exportadora**

Para desarrollar la ruta exportadora del sector de confitería se procede a dividir por etapas la trayectoria de la empresa Súper de Alimentos S.A, hasta llegar a etapa de madurez donde se encuentra actualmente la empresa.

- Etapa 0 – Se inicia con la decisión de internacionalizarse y abarcar diferentes mercados: Súper de Alimentos S.A. luego de un posicionamiento nacional de casi 40 años, en la década de los 80’s decide exportar a Venezuela y Perú por la cercanía a Colombia y por la similitud de las características del mercado (cultura, lengua, costumbres, hermandad, etc.). Súper de Alimentos S.A adicionalmente realizó un análisis de costos, encontrando un buen sustento económico que le permitiera ingresar cómodamente a esos nuevos mercados.

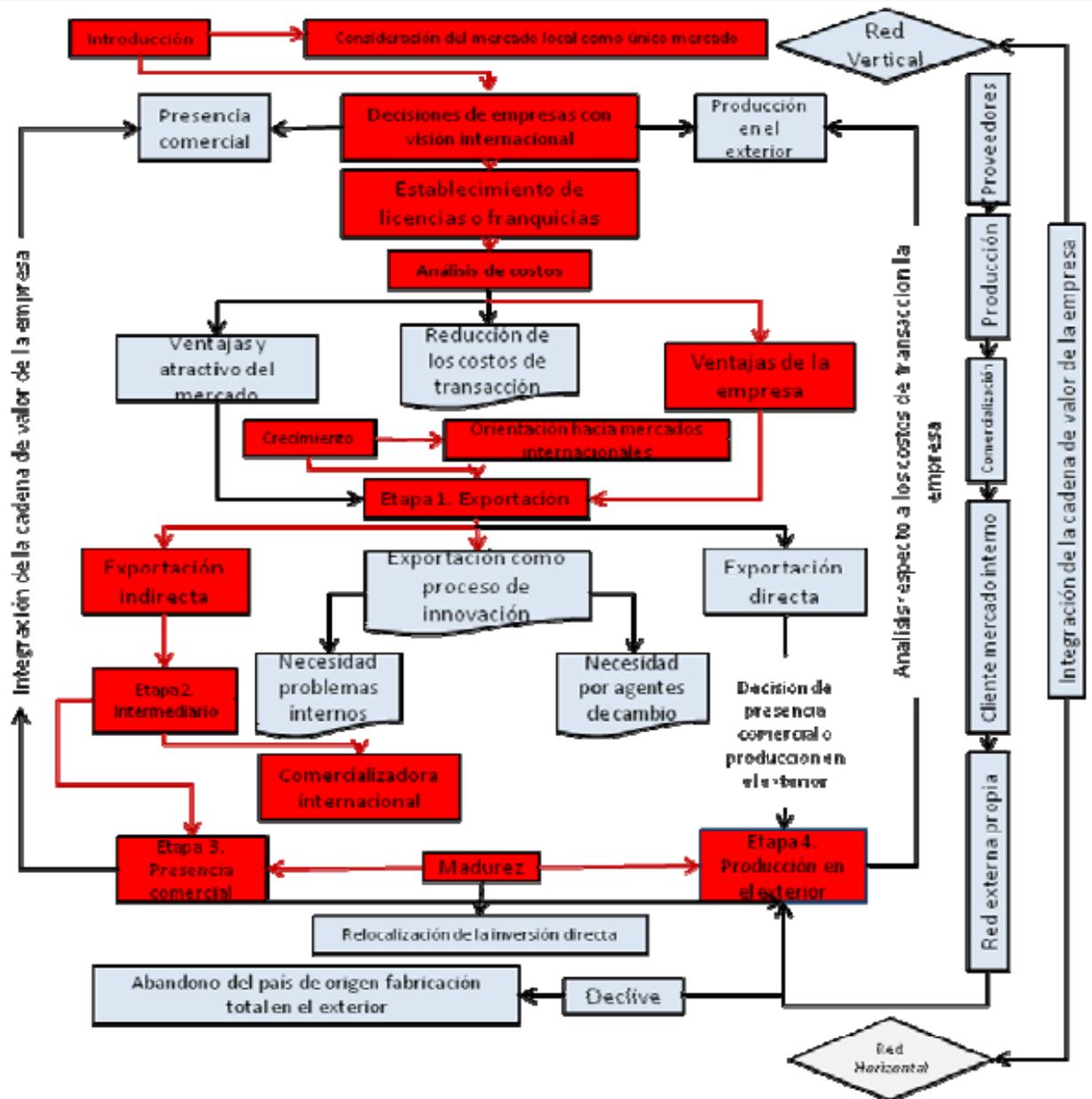
- Etapa 1 - Exportación: Súper de Alimentos S.A. presento el desarrollo de la exportación directa, siempre afianzando sus relaciones comerciales con sus clientes en el extranjero. Luego de la caída de sus ventas en Venezuela, decidió hacer frente a la crisis incursionando en nuevos mercados como Ecuador, Chile, Centro América y Estados Unidos entre otros.
- Etapa 2 - Empresa como intermediario: Súper de Alimentos S.A. no dejó atrás la posibilidad de una exportación de tipo indirecto, ganó dos licitaciones sumamente importantes para la trayectoria de la empresa en la década del 2000. Dubble bubble y Tiger Brands fueron intermediarios claves que le permitieron ingresar a los Estados Unidos y a África respectivamente. Logrando así aumentar su espectro comercial.
- Etapa 3 – Presencia comercial: Después de haber adquirido la experiencia necesaria y un reconocimiento significativo en el mercado , Súper de Alimentos S.A ha tomado fuerza y ha eliminado la dependencia de sus intermediarios, para lograr introducir sus propios productos a través de 150 colaboradores en los diferentes países.

En este punto de madurez la empresa se enfocó en la relocalización de la inversión directa mediante la innovación tecnológica, logrando diversas certificaciones internacionales de alta calidad para mantener sus mercados. Basa sus procesos en la creación de un amplio portafolio de productos, haciendo énfasis en la innovación de sus empaques, sabores y variedad. Se comprobó que Súper de Alimentos S.A realiza 25 desarrollos de producto en promedio al año, 6 lanzamientos promedio al año y desarrolla conceptos exitosos en 4 de los sentidos: visual, textura, gusto y aroma.

Súper de Alimentos S.A no se encuentra en la etapa 4 que consiste en optar por la localización de su producción en el exterior. Se encontró que poseen una mayor rentabilidad no dependiendo de proveedores de insumos, logrando mejores costos

y controlando su producción internamente, consiguiendo suplir las necesidades de la demanda. En conclusión, Súper de Alimentos S.A. no se encuentra en una etapa de declive, su solidez y crecimiento se ha visto reflejado por sus buenas estrategias de incursión y de innovación en sus mercados externos.

*Ilustración 8: Ruta de internacionalización: Súper de Alimentos S.A.*



Fuente: Modelo de internacionalización de empresas. Tomado de aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro. 2009.

## **6.2 Características de éxito para la internacionalización**

Luego de analizar las etapas de internacionalización por las cuales atravesó la empresa Súper de Alimentos S.A. se encontraron características de éxito para la internacionalización que se prestan como modelo aplicable para el sector potencial de confitería en Colombia.

En primera estancia la empresa tomo la decisión de exportar gracias a una visión expansionista y de desarrollo por parte de sus directivos hacia los años 80's, lo cual permitió a Súper de Alimentos S.A. tener como pilar fundamental el alto compromiso con el impulso de actividades internacionales. Hoy en día, la visión de Súper de Alimentos S.A. continúa alineada a las estrategias claves de internacionalización e innovación para acaparar todos los mercados.

Otra de las características de éxito, a lo largo de la trayectoria de Súper de Alimentos S.A., fue la decisión de exportar a Venezuela como primer país destino. Se destaca que Súper de Alimentos S.A. encontró similitudes de culturas, distancias, costumbres que le permitieron afianzar sus ventajas competitivas en costos y modos de entrada, adquiriendo así experiencia en términos de internacionalización. Sin embargo, hacia la década del 2000 ante la inminente caída del comercio con Venezuela, la compañía decidió abrir mercados en la región y nombró gerentes comerciales en Ecuador, Chile, Bolivia, Perú, Centroamérica, Estados Unidos y el Caribe. Esto comprobó el compromiso con la estrategia de internacionalización y su fidelidad con la visión, no dejándose vencer por la crisis y optar por otros mercados.

Continuando con el proceso de internacionalización se infirió que Súper de Alimentos S.A. posee una importante estrategia de redes que le ha permitido establecer relaciones perdurables dentro de sus diferentes mercados para conseguir un mejor posicionamiento. Súper de Alimentos S.A. consolida directamente las relaciones con sus clientes y no posee casi intermediarios en términos de exportaciones, esto hace que la compañía logre grandes negociaciones que le ayudan a su éxito. Súper de Alimentos S.A. en su época de expansión ganó la licitación de la marca de chicles canadiense Dubble Bubble, la

más importante de ese país, para encargarse de la producción de chupetas en Estados Unidos. El negocio le significó a la compañía manizaleña la entrada con uno de sus productos a las tiendas de grandes superficies Wal-Mart. Súper también logró conquistar los paladares europeos y africanos. Entró a Alemania al cerrar un negocio con una empresa de ese país a la que convenció con la fabricación de un caramelo que hasta ese momento solo lo producían una empresa brasilera y otra europea. En África ocurrió algo similar. Ganó la licitación de la compañía de alimentos más grande de Sudáfrica, Tiger Brands, para producir chicles para comercializar en la región.

Finalmente en la compañía .predomina la investigación y el desarrollo como eje central para la innovación, ofreciendo dinamismo y efectividad en su actividad internacional. La estrategia de innovación y el desarrollo exportador resultan complementándose, la empresa compite constantemente con nuevos productos y con altos estándares de calidad. Súper de Alimentos S.A. busca incursionar con productos altamente calificados y adaptados a la cultura que posea el mercado destino.

## 7 CONCLUSIONES

Luego de estudiar las teorías de internacionalización, de evaluar a la empresa Súper de Alimentos S.A, aplicar los modelos basados en la trayectoria de internacionalización de la empresa y encontrar las características de éxito, se creó el modelo aplicable de internacionalización para el sector de confitería en Colombia. Por lo tanto se concluye que:

- Es fundamental que toda la compañía llegue a estar comprometida con la decisión de internacionalizarse y además que sus directivos tengan claridad en la visión que se pretenda alcanzar. Sin embargo, un proceso de internacionalización no tiene un tiempo exacto en las compañías, como tampoco tiene un modelo único de aplicabilidad.
- Un proceso de internacionalización requiere una flexibilidad al cambio constante para no incurrir en riesgos la estabilidad de la empresa. Por lo tanto la alineación de procesos y estrategias deben estar sujetas a la adaptabilidad que se genere en el proceso de internacionalización.
- El inicio del proceso de internacionalización requiere el análisis de un mercado objetivo con la menor distancia psicológica posible que permita adquirir fácil experiencia y conocimiento de mercados externos, minimizando la incertidumbre que trae la internacionalización. Además se requiere el análisis de costos de transacción que le generen a la compañía una rentabilidad y una sostenibilidad financiera, y que garanticen la reducción de riesgos.
- Es indispensable generar políticas de innovación y desarrollo en paralelo a un proceso de exportación para generar competitividad en los mercados de incursión. Adicionalmente alcanzar las certificaciones necesarias que garanticen la calidad y que permitan crear un portafolio de productos orientado a distintos mercados.

- Crear redes es otro punto clave en un proceso de internacionalización. Estas afianzan las relaciones de las compañías permitiéndoles permear los mercados con mayor facilidad. A su vez crea relaciones perdurables en las cuales ayudaran al posicionamiento de los productos de las compañías en el exterior.

Por lo tanto, las teorías propuestas en el libro “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano” (2009), muestran valides y aplicabilidad para la definición de un modelo guía de internacionalización. Cabe resaltar, que los modelos son genéricos para las compañías colombianas y pueden estar expuestos a cambios o alteración de orden. Los modelos no son excluyentes entre si y pueden ser aplicados en el momento que la compañía se sienta prepara para asumir un proceso de internacionalización.

## **8 RECOMENDACIONES**

Adquirir un alto compromiso con el desarrollo de las actividades internacionales, donde se encuentren alineadas a las estrategias claves de la empresa, con el fin de tener sinergia en todos los procesos y una orientación clara de los objetivos.

Identificar y conocer de manera clara el mercado objetivo, analizando una distancia psicológica conveniente para la empresa, con el fin de reducir la incertidumbre en los mercados extranjeros.

Aprovechar cualquier oportunidad de participar en ferias internacionales que permitan el reconocimiento de las compañías colombianas en el exterior, y lograr entablar el mayor número de relaciones posibles para visionar a la empresa a diversas oportunidades.

Implementar indicadores y medidas de seguimiento a cualquier actividad direccionada al cumplimiento de objetivos, con el fin de tener medidas de desempeño y de productividad, para encontrar respuestas ágiles en mercados volátiles.

Contar con estrategias de investigación y desarrollo en cada proceso de la compañía, orientadas al mejoramiento continuo y a la innovación, que permitan obtener altos estándares de calidad y encontrarse a la vanguardia en los mercados internacionales.

## 9 BIBLIOGRAFIA

- CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Documento de Investigación: Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá DC, Julio 2009.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. Administración una ventaja competitiva. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill Companies.
- Ver en:  
[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087\\_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/087_Perfil%20Sector%20Agroindustrial.pdf) [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/sector-destacado-tendencias-consumidor/los-dulces-colombianos-estan-conquistando-el-mundo.htm>[Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en:  
<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en:  
<http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

- Ver en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: [www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf) [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/agroindustrial> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Confiteria%20.pdf> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].

- Ver en: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion5/sector-destacado-chocolates-y-confiteria.htm> [Consultado el 5 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.super.com.co/> [Consultado el 8 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.super.com.co/fundacionsuper/boletin1/index.php>, [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.superdealimentos.com/> [Consultado el 12 de Noviembre de 2012].
- Ver en: [http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones\\_CALIDAD/15\\_Super%20de%20Alimentos\\_Alejandro\\_Rojas.pdf](http://www.comunidadandina.org/ATRC/41/Presentaciones_CALIDAD/15_Super%20de%20Alimentos_Alejandro_Rojas.pdf) [Consultado el 14 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-22/portada-18.htm>, [Consultado el 14 de Noviembre de 2012].
- Ver en: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Convencion/SUPER%20ALIMENTO S.pdf> [Consultado 1 de Febrero 2012]
- Ver en: [http://www.mercadosinclusivos.pnudcolombia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96&Itemid=117](http://www.mercadosinclusivos.pnudcolombia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=117) [consultado 5 Diciembre 2012].
- Ver en :<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-207727.html> [Consultado 5 Diciembre 2012]