



# PLAN DE NEGOCIOS

Sector de Alimentos Procesados  
Visión a 2032

Plan de Negocios construido en articulación público-privada para el crecimiento del sector de Alimentos Procesados. Trabajo liderado por Colombia Productiva en coordinación con IDOM Consulting



El presente documento resume el análisis y los resultados de la formulación del Plan de Negocios del sector de Alimentos Procesados. Incluye diagnósticos a nivel nacional e internacional y la propuesta de formulación de programas, proyectos e iniciativas estratégicas que buscan cerrar las principales brechas del sector.

## Contenido

1. Objetivos del Plan de Negocios .....	8
1.1 Introducción .....	8
1.2 Objetivo y metodología .....	8
1.3 Definición del sector APS .....	8
1.4 Fuentes de información .....	10
1.5 Desarrollo del estudio .....	13
2. Diagnóstico del sector .....	15
2.1 Diagnóstico del sector a escala internacional: contextualización .....	15
2.2 Ventas del sector APS en Colombia .....	17
2.3 Relevancia del sector APS en Colombia .....	19
2.4 Comercio exterior de APS en Colombia .....	19
2.5 Tendencias de consumo identificadas del sector APS .....	24
2.6 Encadenamientos y fortalecimiento empresarial .....	29
2.7 Marco normativo y calidad .....	35
2.8 Innovación y emprendimiento .....	36
3. Visión, objetivos y proyectos .....	38
3.1 Visión .....	38
3.2 Objetivos .....	38
4. Desarrollo del Plan de Negocios .....	40
4.1 Descripción del Plan de Negocios .....	40
4.2 Proyectos planteados .....	41
4.2.1 PR-01: Proyecto de simplificación de la IVC y actualización del marco normativo .....	41
4.2.2 PR-02: Armonizar las normas con mercados de interés como la Alianza del Pacífico y la CAN .....	45
4.2.3 PR-03: Estrategia de promoción de productos sofisticados APS .....	48
4.2.4 PR-04: Promover la construcción y operación de infraestructura logística especializada para productos agroindustriales que potencien los proyectos de valor compartido .....	52
4.2.5 PR-05: Disminuir la comercialización de contrabando y de canales ilegales .....	54
4.2.6 PR-06: Articulación de esfuerzos para el desarrollo de empaques amigables con el medio ambiente .....	56
4.2.7 PR-07: Evaluar la eficacia de los mecanismos de protección de las materias primas para el desarrollo de todos los eslabones de la cadena de valor .....	58
4.2.8 PR-08: Impulsar la educación del consumidor final en hábitos de vida saludables: alimentación, ejercicio físico, descanso y consumo sostenible, entre otros .....	60
4.2.9 PR-09: Elevar los estándares de calidad e inocuidad de las empresas del sector APS .....	62
4.2.10 PR-10: Crear, desarrollar y fortalecer las capacidades en actividades en CTI en las empresas del sector APS .....	65
4.2.11 PR-11: Crear iniciativas que fortalezcan la asociatividad y contribuyan a robustecer el ecosistema de emprendimiento .....	67

5. Anexos .....	69
5.1 Empresarios entrevistados en el desarrollo del proyecto .....	69
5.2 Agentes entrevistados en el desarrollo del proyecto .....	69
5.3 Listado de fuentes secundarias utilizadas .....	70
5.4 Metodología de priorización de productos .....	70
5.5 Resultados de la priorización de productos .....	71
5.6 Metodología para la formulación de los proyectos .....	71
5.6.1 Formulación de proyectos .....	72
5.6.2 Detalle de los proyectos formulados .....	73
5.6.3 Evaluación y priorización .....	74
5.7 Metas de ventas, producción y exportaciones del sector .....	74
5.8 Memorias de los talleres de socialización .....	75

---

## Tablas

Tabla 1. Preselección Colombia Productiva de productos priorizados para el Plan de Negocios de Alimentos Procesados. Descripción y partidas arancelarias por nomenclatura andina .....	9
Tabla 2. Características de cadenas de valor de la industria: desarrolladas versus caso actual de industrias APS en Colombia .....	33
Tabla 3. Principales problemáticas del marco normativo .....	35
Tabla 4. Áreas de mejora en innovación y ecosistema de emprendimiento.....	37

## Ilustraciones

Ilustración 1. Ventas sector de Alimentos Procesados en Colombia.....	10
Ilustración 2. Clasificación según la EAM por CPC2 .....	10
Ilustración 3. Clasificación por CIIU según la EAM.....	11
Ilustración 4. Clasificación por Subpartida Arancelaria HS6.....	11
Ilustración 5. Clasificación Euromonitor .....	
Ilustración 6. Evolución de las ventas APS a nivel mundial (2010-2018; millones de toneladas; TACC)	
Ilustración 7. Evolución del volumen de ventas de APS en Latinoamérica por país (2010-2018; millones de toneladas; TACC) .....	
Ilustración 8. Evolución de ventas APS en Colombia (2010-2018; millones de toneladas; TACC)	
Ilustración 9. Evolución de ventas APS en Colombia (2010-2018; COP billones, precios corrientes)	
Ilustración 10. Principales cifras de la industria APS	
Ilustración 11. Evolución de exportaciones APS por país (2010-2018; USD millones).....	20
Ilustración 12. Evolución de exportaciones APS por categoría y país (2010-2018; Tasa Anual de Crecimiento Compuesto – TACC).....	21
Ilustración 13. Evolución de vocación exportadora de productos APS (exportaciones/ventas) (2010-2018; %, USD millones).....	22
Ilustración 14. Crecimiento promedio de la balanza comercial de productos APS de los acuerdos comerciales vigentes (2010-2018; TACC en términos de USD millones).....	22
Ilustración 15. Barreras a la exportación de productos APS (2018).....	23
Ilustración 16. Consumo per cápita de APS en América Latina (2018; kg persona).....	24
Ilustración 17. Percepción de empresas entrevistadas sobre la importancia del precio en la decisión de compra de los consumidores colombianos .....	25
Ilustración 18. Participación sobre ventas versus crecimiento ventas por canal de los productos APS .....	26
Ilustración 19. Percepción de empresas entrevistadas sobre la creciente demanda de productos sofisticados	27
Ilustración 20. Ventas de productos sofisticados y tradicionales APS por país (2010-2018; TACC sofisticados, participación en ventas Colombia, México, Perú y Alemania) .....	25
Ilustración 21. Atributos de producto que el consumidor espera encontrar en el estante .....	28
Ilustración 22. Desglose estructura de costos del sector APS .....	30
Ilustración 23. Percepción de empresas sobre mecanismos de protección a materias primas .....	31
Ilustración 24. Descripción general del funcionamiento de los fondos de estabilización de precios .....	32

---

Ilustración 25. Sobrecostos de materias primas en Colombia .....	32
Ilustración 26. Factores clave de éxito de los proyectos de valor compartido .....	34
Ilustración 27. Normas priorizadas para actualizar .....	36
Ilustración 28. Proyectos desarrollados e impacto por eje de trabajo .....	41

# 1. Objetivos del Plan de Negocios

## 1.1 Introducción

El programa Colombia Productiva busca impulsar la transformación productiva de la economía del país hacia una estructura de oferta diversificada, sostenible, de alto valor agregado y sofisticación que promueva su adecuada inserción en los mercados globalizados.

Como punto de partida para la vinculación de los sectores, Colombia Productiva establece en su metodología de trabajo el diseño de Planes de Negocios sectoriales en los cuales se elabora un diagnóstico de la situación de cada sector en Colombia y el mundo, con el fin de construir una visión a largo plazo y plantear una serie de iniciativas o proyectos estratégicos a ser ejecutados mediante el trabajo articulado entre entidades públicas y privadas.

## 1.2 Objetivo y metodología

El objetivo de este proyecto de consultoría es formular el Plan de Negocios del sector de Alimentos Procesados, incluyendo la visión estratégica a corto, mediano y largo plazo, así como las acciones específicas a desarrollar con el sector público y privado que permitan incrementar la productividad y competitividad del sector.

En función de lo anterior, se contrató el estudio de consultoría para elaborar el Plan de Negocios del sector de Alimentos Procesados con el fin de desarrollar cinco actividades o productos principales:

1. Diagnóstico del sector de Alimentos Procesados en Colombia
2. Diagnóstico del sector en el mundo y comparativo a nivel internacional
3. Plan de acción del sector de Alimentos Procesados
4. Documento final de la consultoría
5. Taller de socialización

## 1.3 Definición del sector APS

Previo al desarrollo del Plan de Negocios, Colombia Productiva ya había formulado Planes de Negocios para otros sectores que hacen parte de la industria de manufactura de alimentos: el sector Lácteo, el sector de Carne Bovina, el sector de Cacao y sus Derivados (incluyendo confitería), el sector de Cafés Especiales y Derivados, y el sector Piscícola.

Por lo anterior, Colombia Productiva preseleccionó algunos productos con el fin de definir la industria de alimentos procesados que debía ser estudiada. La preselección se hizo de acuerdo con los objetivos y la metodología de la Política de Desarrollo Productivo (PDP) vigente y el resultado fue el siguiente:

**Tabla 1.** Preselección Colombia Productiva de productos priorizados para el Plan de Negocios de Alimentos Procesados. Descripción y partidas arancelarias por nomenclatura andina

Subpartida N. Andina	Definición
1511 10 00 00	Aceite de palma en bruto.
1511 90 00 00	Los demás aceites de palma y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente.
1513 21 10 00	Aceites de almendra de palma y sus fracciones, en bruto.
1513 29 10 00	Los demás aceites de almendra de palma y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente.
1517 10 00 00	Margarina, excepto la margarina líquida.
1517 90 00 00	Mezclas o preparaciones alimenticias de grasas o aceites, animales o vegetales o de fracciones de diferentes grasas o aceites, de este capítulo, excepto las grasas y aceites alimenticios, y sus fracciones, de la partida 15.16.
1905 10 00 00	Pan crujiente llamado “knackebrot”.
1905 20 00 00	Pan de especias.
1905 31 00 00	Galletas dulces (con adición de edulcorante).
1905 32 00 00	Barquillos y obleas, incluso rellenos (“gaufrettes”, “wafers”) y “waffles” (“gaufres”).
1905 40 00 00	Pan tostado y productos similares tostados.
1905 90 10 00	Galletas saladas o aromatizadas incluso con adición de cacao.
1905 90 90 00	Los demás productos de panadería, pastelería o galletería incluso con cacao. Hostias, sellos vacíos del tipo de los usados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas y productos similares.
2005 20 00 00	Papas (patatas), preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar.
2008 99 90 00	Los demás frutos y partes comestibles de plantas, incluidas las mezclas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, excepto las mezclas de la subpartida 2008.19.
2106 90 90 00	Las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte.
2106 90 99 00	Las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte.
2301 10 10 00	Chicharrones.

Fuente: Colombia Productiva.

A partir de la preselección de Colombia Productiva, y con base en las entrevistas realizadas a las empresas, se decidió hacer un estudio más amplio de las cifras del sector de Alimentos Procesados contemplando todos los productos catalogados dentro de las categorías de aceites y grasas, panadería y pastelería, y snacks. Dichos productos se unificaron en un gran sector definido, a efectos de Colombia

Productiva, como sector de Alimentos Procesados, al cual se hará referencia en este documento como APS (aceites, panadería y pastelería, y snacks).

Teniendo en cuenta lo anterior, corresponde al 30 % del mercado del sector de Alimentos Procesados:

**Ilustración 1.** Ventas sector de Alimentos Procesados en Colombia



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

En el subsector de aceites, se tuvieron en cuenta todos los aceites y grasas de consumo humano (intermedios, procesados o refinados), excluyendo los aceites en bruto (o crudos). En el subsector de panadería y pastelería, se tuvieron en cuenta todos los productos de esta industria. En el subsector de snacks se tuvieron en cuenta los snacks dulces y salados, los frutos secos y los snacks a partir de frutas.

## 1.4 Fuentes de información

La estructura para el análisis de cifras se hizo de acuerdo con tres tipos de clasificación de información de diferentes fuentes:

- Por CPC (clasificación central de producto rev.2) y por CIIU (clasificación industrial) según información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM).

**Ilustración 2.** Clasificación según la EAM por CPC2

**Estructura por Clasificación Central de Productos (CPC) Versión 2.0** Categorías consideradas

<b>2. Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero</b>			
<b>21. Carne, pescado, frutas, hortalizas, aceites y grasas</b>		<b>23. Productos de molinería, almidón y otros productos alimenticios</b>	
<b>211. Productos cárnicos</b>	<b>212. Preparaciones de especias acuáticas</b>	<b>231.. Productos de molinería</b>	<b>232. Almidones y productos derivados del almidón, azúcares y jarabes</b>
<b>213. Preparaciones y conservas de hortalizas, legumbres tubérculos y papas</b>	<b>214. Preparaciones y conservas de frutas y nueces</b>	<b>233. Preparaciones utilizadas en la alimentación de animales</b>	<b>234. Productos de panadería</b>
<b>215 Aceites y grasas animales y vegetales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2141. Frutas secas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvas pasas, ciruelas, etc.</li> </ul> </li> <li>• 2142. Nueces sin cáscara               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maní, almendras, avellanas, etc.</li> </ul> </li> <li>• 2149. Otras preparaciones y de frutas y nueces</li> </ul>	<b>235. Azúcar / 236. Cacao, Chocolate y confitería / 237. Macarrones, fideos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23410. Pan crujiente, tostadas y similares</li> <li>• 23420. Pan de especias, galletas dulces, barquillos y obleas</li> <li>• 23430. Productos de pastelería y tortas</li> <li>• 23490. Otros de panadería: productos de harina de maíz, yuca, tortillas de harina de trigo, y otros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2154. Aceites vegetales refinados</li> <li>• 2152. Aceites animales procesados</li> <li>• 2155. Margarinas, mezclas y mantecas para cocinar</li> <li>• 2159. Otros aceites y grasas animales y vegetales, refinados, NCP (hidrogenados)</li> </ul>	<b>216. Borra de algodón</b>	<b>239. Otros productos alimenticios NCP</b>	
	<b>217. Tortas y demás residuos de la extracción de aceites vegetales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 239. Otros: (entre varios)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patacones</li> <li>• Chicharrones empacados,</li> <li>• Pasabocas y otros alimentos en conserva</li> <li>• Alimentos diversos empacados</li> </ul> </li> </ul>	<b>238. Productos del café</b>

Alcance del estudio

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Inteligencia Competitiva.

### Ilustración 3. Clasificación por CIU según la EAM

**Productos priorizados - Estructura CIU Rev. 4** Categorías consideradas

<b>10. Elaboración de productos alimenticios</b>			
<b>101. Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos</b>	<b>104. Elaboración de productos lácteos</b>	<b>105. Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón</b>	<b>106. Elaboración de productos de café</b>
<b>107. Elaboración de azúcar y panela</b>	<b>1082. Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería</b>	<b>1083-4. Elaboración de macarrones, fideos, y similares</b> <b>Elaboración de comidas y platos preparados</b>	<b>109. Elaboración de alimentos preparados para animales</b>
<b>1020. Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos</b>	<b>1030. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal</b>	<b>1081. Elaboración de productos de panadería</b>	<b>1089. Elaboración de otros productos alimenticios NCP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etc.</li> <li>• Pulpa de frutas</li> <li>• Jugos, compotas, mermeladas, jaleas y helados naturales de frutas u hortalizas. <b>ados a base de frutas</b></li> <li>• El procesamiento de papas</li> <li>• Nueces y pastas de nueces</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceites vegetales crudos y refinados de: oliva, soya, maíz palma, girasol, colza, linaza, frutos secos (nuez, almendra, avellana)</li> <li>• Margarina y mezclas de aceites</li> <li>• Aceites y grasas de origen animal, incluyendo pescado y mamíferos marinos</li> <li>• Otros aceites y residuos de la industria de aceites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan, pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etc.</li> <li>• Tostadas, galletas y otros productos de panadería secos</li> <li>• Productos de pastelería y bizcochos empacados</li> <li>• Aperitivos dulces o salados</li> <li>• Tortillas de maíz o trigo, rollos, buñuelos y arepas</li> <li>• Productos de panadería congelados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan, pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etc.</li> <li>• Tostadas, galletas y otros productos de panadería secos</li> <li>• Productos de pastelería y bizcochos empacados</li> <li>• Aperitivos dulces o salados</li> <li>• Tortillas de maíz o trigo, rollos, buñuelos y arepas</li> <li>• Productos de panadería congelados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE.

- Por subpartida arancelaria (nomenclatura andina a seis dígitos) según información de comercio exterior de la DIAN y Comtrade (base de comercio exterior de la ONU).

### Ilustración 4. Clasificación por Subpartida Arancelaria HS6

**Sistema armonizado de productos - HS6**
 Categorías consideradas

III. Grasas y aceites animales o vegetales*	IV. Productos de las industrias alimentarias		
<b>15. Grasas y aceites animales o vegetales*</b>	<b>16. Preparaciones de carne, pescado, crustáceos, moluscos u otros</b>	<b>17. Azúcares y artículos de confitería</b>	<b>18. Cacao y sus preparaciones</b>
<b>Aceites de origen vegetal y animal procesados*</b>	<b>19. Preparaciones a base de cereales, harina, almidón; pastelería</b>	<b>20. Preparaciones de hortalizas, frutas o plantas, 21. Preparaciones alimenticias diversas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1501-1506: Procesados de origen animal</li> <li>• 15XX.90.,29.,19 - Refinados: Refinado de soya, palma, palmiste, girasol, colza, mostaza, algodón, y otras oleaginosas</li> <li>• 1509-1510: Aceites de oliva</li> <li>• 1517: Margarina; mezclas o preparaciones alimenticias de grasas o aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites</li> <li>• 1518-1522: Otros aceites</li> </ul>	<b>Panadería, galletería y pastelería 1905</b>	<b>Papas preparadas 2005.20</b>	<b>2101. Extractos de café, té, etc., 2102. Levaduras, 2103. Salsas, 2104. Preparaciones para sopas, 2105. Helados</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1905.10: Pan crujiente</li> <li>• 1905.20: Pan de especias</li> <li>• 1905.31: Galletas dulces</li> <li>• 1905.32: Barquillos, obleas, wafers y waffles</li> <li>• 1905.40: Pan tostado y productos similares tostados</li> <li>• 1905.90.10: Galletas saladas o aromatizadas</li> <li>• 1905.90.90: Los demás (otros de pastelería, galletería y panadería),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005.20: Papas o patatas conservadas sin congelar</li> </ul>	<b>Las demás preparaciones alimenticias 2106.90.9X</b>
		<b>Otros frutos preparados o conservados 2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2106.90.90 - 2106.90.99: Las demás preparaciones alimenticias no expresadas ni contenidas en otra parte</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008.11 - 2008.99: Frutos de cáscara seca, piñas, cítricos, peras, damascos, cerezas, duraznos, fresas, palmitos, arándanos rojos, y mezclas de los anteriores</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Comtrade y DIAN.

- Por clasificación interna de Euromonitor-EMIS de los productos procesados.

**Ilustración 5. Clasificación Euromonitor**

**Productos priorizados - Estructura Euromonitor** Alcance del estudio

Alimentos empacados				
Ingredientes de cocina y alimentos listos para consumir	Lácteos		Snacks	
Alimentos listos para consumir, sopas	Alternativas a lácteos	Lácteos	Confitería y chocolates y helados	Comidas básicas
Sopas	Alimentos infantiles	Mantequillas y espárcibles	<b>Snacks salados y barras</b>	Cereales, arroces y pastas
Salsas, condimentos y vinagretas		Quesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueces y mezclas</li> <li>Papas, chips de tortillas, chicharrones, de arroz</li> <li>Maíz pira (<i>popcorn</i>), pretzels</li> <li>Barras de snacks</li> <li>Otros snacks salados</li> </ul>	Cárnicos
Espárcibles dulces		Yogures y otros agrios		<b>Panadería y pastelería</b>
<b>Aceites comestibles o de consumo humano</b>			<b>Frutas procesadas, snacks de frutas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pan</li> <li>Biscochos dulces</li> <li>Galletas, biscochos, wafers, etc.</li> <li>Pastelería</li> <li>Horneados congelados</li> <li>Postres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceite de oliva</li> <li>Aceite de palma</li> <li>Aceite de soja</li> <li>Aceite de canola</li> <li>Aceite de girasol</li> <li>Otros aceites comestibles</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Frutas y nueces secas o deshidratadas</li> <li>Snacks de frutas frescas y preservadas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

Cada una de las bases utilizadas presenta diferentes criterios de agregación y agrupación de cifras y productos que generan limitaciones a la hora de realizar el análisis. La EAM ofrece cifras de las ventas de las empresas por grupo industrial, y también a nivel de producto. Así mismo, ofrece información sobre empleo, valor agregado, contribución al PIB, ventas y producción del sector. Euromonitor-EMIS ofrece información sobre ventas *retail* y a establecimientos HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías o *foodservice*), y permite clasificar esta información por marca, empresa, canal de venta e incluso diferenciar entre productos tradicionales y los *health & wellness*, a fin de entender mejor al consumidor y las ventas del sector desde la perspectiva de mercado (eliminando, por ejemplo, las distorsiones generadas por los inventarios). Finalmente, la información de comercio exterior tiene que ser analizada por subpartida y se pueden evaluar importaciones, exportaciones, balanza comercial y aprovechamiento de los TLC del sector.

En cualquier caso, ninguna de las fuentes presenta toda la información necesaria para hacer el diagnóstico completo del sector, por lo cual fue necesario hacer uso de todas las fuentes y luego encontrar la forma de armonizar y presentar las cifras para el sector teniendo en cuenta las diferentes clasificaciones.

## 1.5 Desarrollo del estudio

Para desarrollar el presente estudio, se realizaron las cinco fases descritas en la sección 0. En la primera fase, se hizo una priorización de productos y se determinó que los diagnósticos de las fases

uno y dos se llevarían a cabo sobre la totalidad de las industrias APS, utilizando la clasificación de información antes descrita. Durante esta fase, se analizaron las principales variables económicas relevantes para el sector y el nivel de desarrollo tecnológico, y se estudió la cadena de producción, las estructuras de costos y los índices de productividad de la industria, entre otros. El análisis se hizo utilizando información secundaria y se complementó con información primaria recolectada en más de veinte entrevistas con empresas del sector y entidades relevantes para este.

En la segunda fase, se escogieron tres países de referencia: México, Perú y Alemania, selección que se definió luego de un análisis cuantitativo y cualitativo. Se escogieron los dos países de la región para conocer las buenas prácticas implementadas que los llevaron a presentar un mejor comportamiento de las exportaciones de productos APS con respecto a Colombia. Mientras que Alemania se seleccionó como país referente y líder en términos de desarrollo de esta industria a escala mundial.

En la fase tres, se recopiló toda la información de diagnóstico, se identificaron las principales brechas frente a los países de referencia y se definieron las principales problemáticas que enfrenta el sector dentro de los ejes programáticos de Colombia Productiva. Luego, se validaron estas problemáticas y se priorizaron, en talleres con empresarios y gremios, los proyectos y las iniciativas para solucionar dichas problemáticas y fortalecer y potenciar el desempeño del sector APS.

Este documento corresponde al resumen ejecutivo del diagnóstico nacional e internacional y del plan de acción formulado para el sector APS, por lo que no incluye todas las cifras y análisis desarrollados a lo largo de todo el proyecto.

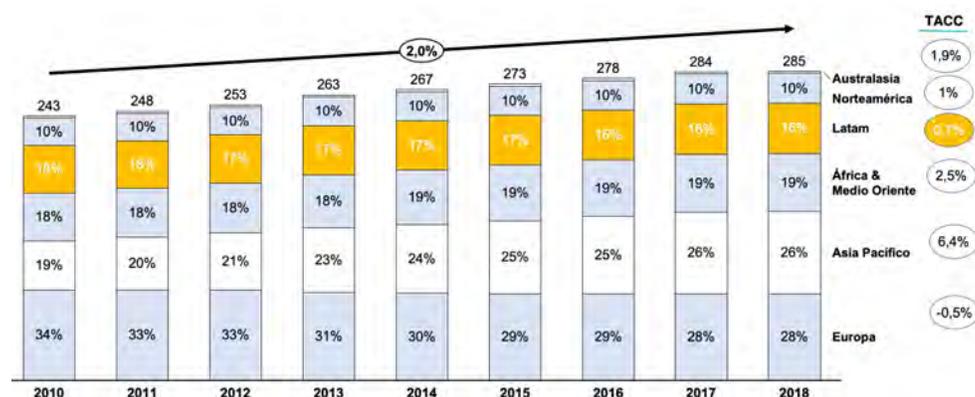
## 2. Diagnóstico del sector

### 2.1 Diagnóstico del sector a escala internacional: contextualización

En el año 2018, el mercado mundial del sector APS fue de 285 millones de toneladas. Europa y Asia Pacífico fueron las regiones donde más se vendieron los productos del sector, con una participación del 28 % y el 26 % de las ventas mundiales, respectivamente. América Latina fue la cuarta región de mayor relevancia, con una participación del mercado del 16 %. Dicha participación en las ventas del sector se debió, en el caso de Europa, a los altos niveles de consumo per cápita (cerca de 180 kg anuales), mientras que en regiones como Asia y Latinoamérica tal participación se debió al tamaño poblacional (los consumos per cápita son cercanos a 90 kg y 70 kg anuales, respectivamente). Norteamérica, un mercado relevante para las exportaciones colombianas (por su tamaño y capacidad adquisitiva) presentó en el año 2018 un consumo per cápita de 75 kg al año.

En cuanto a las dinámicas de mercado, el sector APS en términos de volumen creció 2 % promedio anual entre 2010 y 2018. Asia Pacífico fue la región con el mayor crecimiento (en promedio 6,4 %), mientras que Europa fue la región que menor dinámica presentó (su mercado disminuyó en promedio 0,5 % desde 2010). El resto de las regiones (Norteamérica, Australasia y África y Medio Oriente) crecieron entre el 1 % y el 2,5 %. América Latina creció en 0,7 % promedio anual en el mismo periodo, y desde el año 2010 ha disminuido su relevancia en el mercado internacional, pues pasó de representar el 18 % del mercado (al comienzo del periodo de análisis) a representar el 16 % en el año 2018.

**Ilustración 6.** Evolución de las ventas APS a nivel mundial (2010-2018; millones de toneladas; TACC)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

En cuanto a la distribución de los tres grupos de productos APS (aceites y grasas, panadería y pastelería, y snacks), en cada una de las regiones del mundo la distribución es diferente. Esto obedece a las costumbres o temas culturales que influyen fuertemente en el consumo de alimentos. En Europa y Latinoamérica, la panadería y pastelería es el grupo más importante, representando aproximadamente el 58 % de cada uno de estos mercados. En Asia Pacífico, la proporción de consumo de cada grupo es similar; y en Norteamérica el grupo más consumido es el de los snacks, que representa el 50 % del consumo total entre los tres grupos.

Los países latinoamericanos, como se presentará más adelante, son los mercados más cercanos para Colombia en términos de exportaciones (los acuerdos comerciales con la mayoría de los países de la región presentaron un comportamiento positivo durante el periodo de análisis), y es importante entender la dinámica de cada uno de los mercados para identificar las oportunidades que tienen las empresas nacionales en la región.

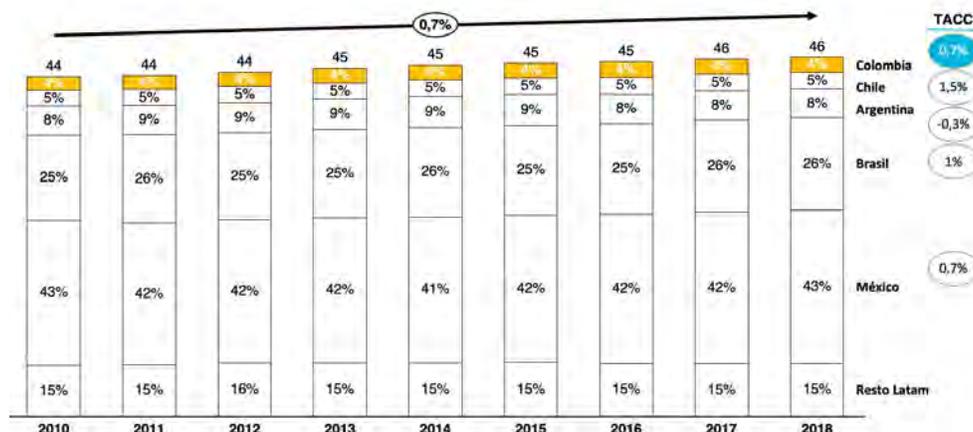
El principal mercado de Latinoamérica es México, un país que en el año 2018 tenía una población cercana a los 130 millones de habitantes y que concentra el 40 % del volumen de ventas APS. Brasil, el país más habitado de la región con una población cercana a los 210 millones de habitantes, en el mismo año concentró el 26 % de las ventas. Argentina, con un tamaño poblacional similar a Colombia, y Chile, con una población 2,5 veces inferior a la nuestra, son el tercer y el cuarto mercado más importante de la región, respectivamente, y concentran el 8 % y el 5 % de las ventas de la región. Colombia, por su parte, representa el 4 % del total de las ventas en la región.

En términos de crecimiento de las ventas, Chile es el mercado que mejor dinámica de crecimiento presentó en el periodo 2010-2018, creciendo 1,5 % promedio anual. México y Brasil, los mercados más importantes de la región, crecieron en promedio anual 0,7 % y 1,0 %, respectivamente, en el mismo periodo. Colombia presentó un crecimiento promedio similar al de México y la región en el mismo periodo de análisis<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tasa de crecimiento levemente inferior a la tasa de crecimiento de la población, que en el mismo periodo creció entre 1,1 y 0,8 %.

**Ilustración 7.** Evolución del volumen de ventas de APS en Latinoamérica por país (2010-2018; millones de toneladas; TACC)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

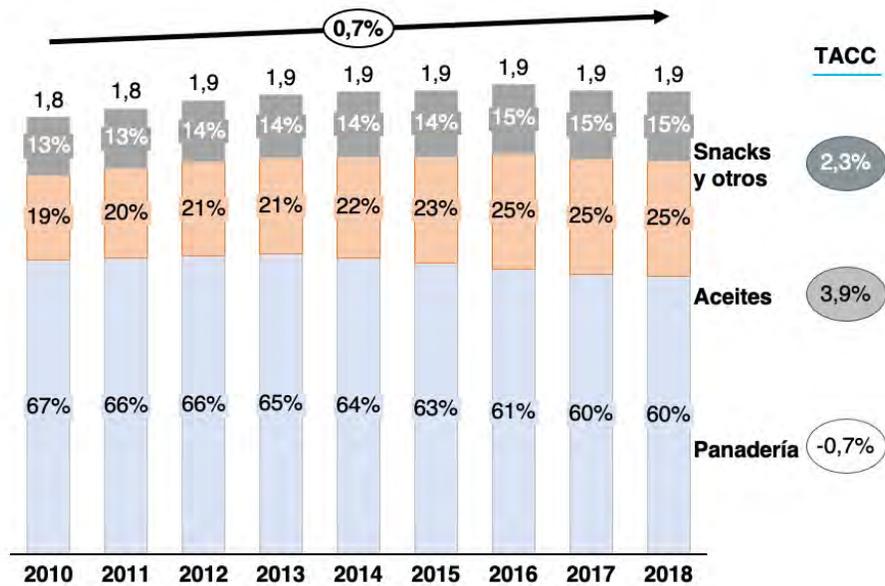
De acuerdo con las principales cifras del sector APS en el mundo, se concluye que:

- Salvo en Asia Pacífico (donde el sector creció más del 5 %), el sector es relativamente estable y no presenta crecimientos significativos.
- Por la naturaleza del consumo de los grupos de producto de mayor demanda (panadería y pastelería, y aceites y grasas) que son parte de la canasta básica, el sector crece orgánicamente con la población.
- El mercado más atractivo es Asia Pacífico. Es el segundo mercado más importante del mundo (26 %) y el que mayor crecimiento presentó entre 2010 y 2018 (6,4 %).
- En América Latina, el mercado chileno resulta atractivo debido al alto consumo (con una población inferior a Argentina, Colombia o Perú) y a la dinámica de crecimiento
- El mercado colombiano no corresponde con el tamaño de su población y presentó una dinámica de crecimiento inferior al mercado mundial

## 2.2 Ventas del sector APS en Colombia

Como se vio antes, Colombia tiene el quinto mayor mercado de APS en Latinoamérica en términos de volúmenes vendidos. La dinámica de crecimiento de mercado presentó una tasa de crecimiento del 0,7 % como consecuencia del decrecimiento en las ventas del producto Pareto (productos de panadería y pastelería que representaron en el año 2018 el 60 % de las ventas totales del sector APS), que se disminuyó 0,7 % promedio anual. Los sectores de snacks (identificados en el mercado internacional como los productos de mayor potencial de crecimiento dados los cambios en los hábitos de consumo) y aceites y grasas crecieron 2,8 % y 3,9 %, respectivamente.

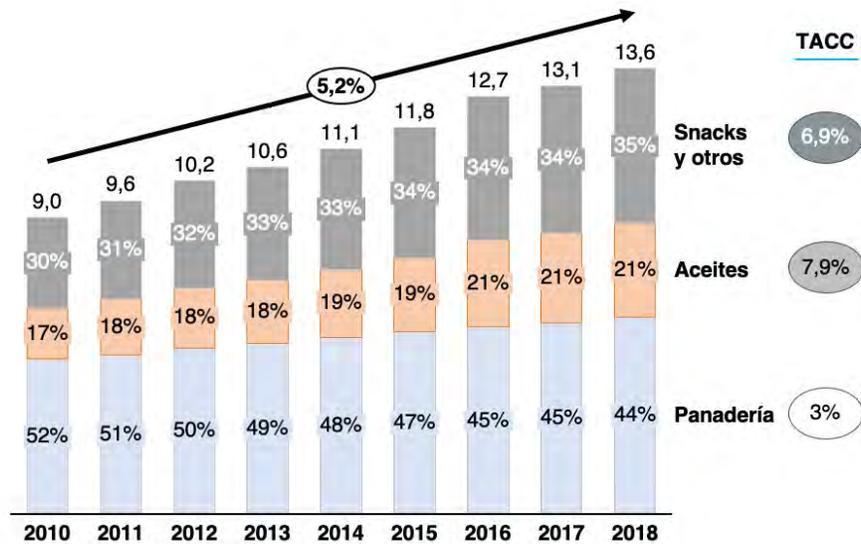
**Ilustración 8.** Evolución de ventas APS en Colombia (2010-2018; millones de toneladas; TACC)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

Al evaluar las ventas en pesos corrientes, se evidencia una dinámica de mayor crecimiento, diferencia que se presenta por el aumento de los precios de los productos a lo largo de los años correspondientes a la inflación y por diferencias cambiarias que afectan el precio de algunos de los insumos utilizados para la fabricación de los productos APS.

**Ilustración 9.** Evolución de ventas APS en Colombia (2010-2018; COP billones, precios corrientes)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

En el siguiente apartado, se analiza y evalúa la relevancia del sector dentro de la industria y la economía colombiana con base en estadísticas nacionales.

## 2.3 Relevancia del sector APS en Colombia

Las industrias APS representaron el 0,8 % del PIB nacional y el 7 % del PIB industrial, compuesto por 40.844 empresas que emplearon a 79.000 personas en el año 2017. La balanza comercial, si bien fue deficitaria en el año 2018 (USD 8 millones), ha tendido a cero como consecuencia del mayor crecimiento de las exportaciones (crecieron en 6,7 % promedio anual) con respecto a las importaciones (crecieron en 4,8 % promedio anual).

Ilustración 10. Principales cifras de la industria APS<sup>2</sup>



Fuente: Elaboración propia a partir de información de EAM, Comtrade, Euromonitor.

## 2.4 Comercio exterior de APS en Colombia

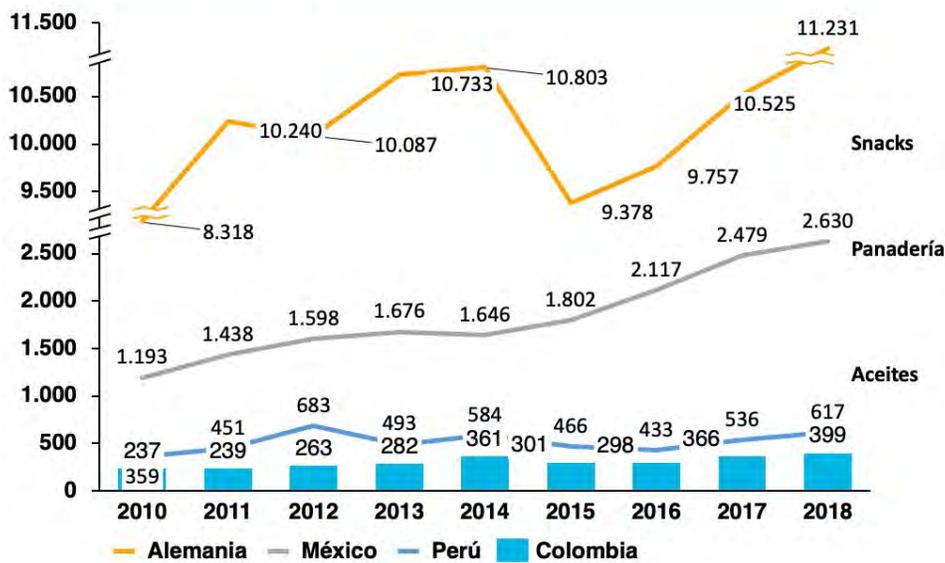
Para evaluar el comercio exterior de Colombia, se contrastaron los niveles de comercio exterior del país con los tres países de referencia: Alemania, México y Perú en cuanto a: i) valores de exportación, ii) tasas de crecimiento promedio anual y iii) vocación exportadora<sup>3</sup>. Después, se hizo un análisis del comportamiento de la balanza comercial con los países con los cuales se tienen acuerdos de comercio; y finalmente, se analizaron los factores que impactan en la competitividad de los productos colombianos a nivel internacional.

Las exportaciones colombianas medidas en valores muestran que el volumen de exportación es bajo con respecto a los países de la región. Si bien las exportaciones del país son poco más del doble que las exportaciones de un país grande como México, es poco más de la décima parte de las exportaciones peruanas, país que en 1990 presentaba un nivel de desarrollo inferior a Colombia. Con respecto a países desarrollados como Alemania, Colombia y en general los países de la región presentan un valor de exportaciones muy bajas.

<sup>2</sup> Las cifras de crecimiento de ventas, producción y exportaciones están presentadas en términos corrientes.

<sup>3</sup> Calculada como la relación del valor de las exportaciones del sector APS con respecto a las ventas del sector en el mercado nacional.

**Ilustración 5. Evolución de exportaciones APS por país (2010-2018; USD millones)**

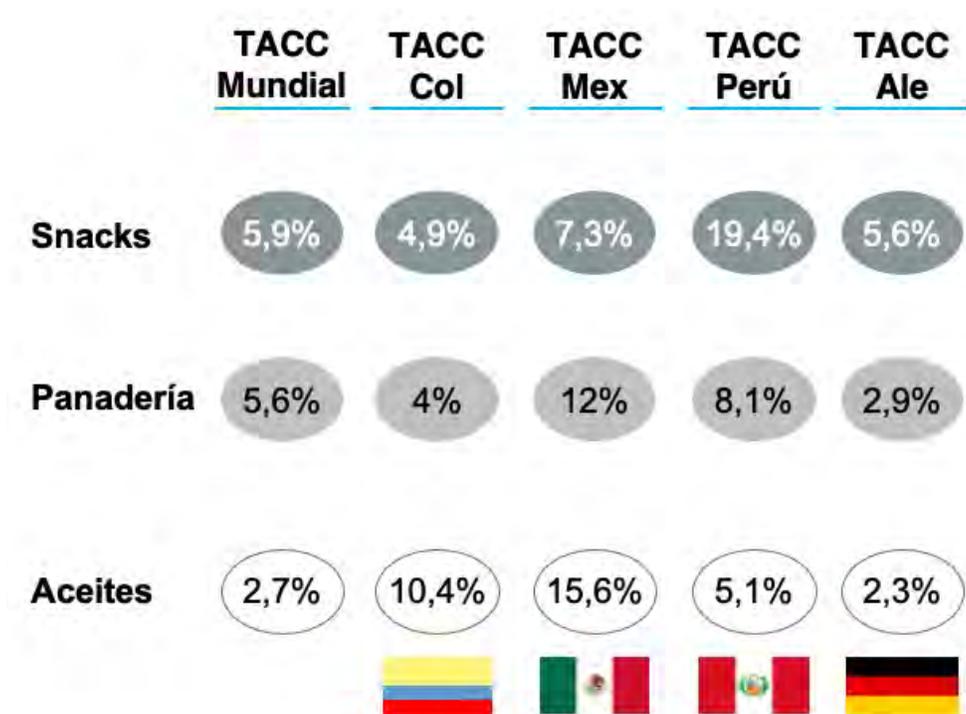


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

El análisis de la dinámica de crecimiento en cuanto a los grupos de producto muestra un mejor comportamiento del comercio exterior de los tres países de la región que el de Alemania. Ahora bien, las cifras de crecimiento de las tres categorías de producto de Colombia, si bien son relevantes (superiores al 4 %), son menores que las presentadas para las tres categorías de producto en México (con tasas de crecimiento superiores al 7 %) y son menores para las categorías de snacks y panadería que las presentadas por Perú. Con respecto a las cifras de crecimiento del comercio mundial de productos APS, Colombia también presentó rezagos en las categorías de snacks y panadería y pastelería con tasas de crecimiento un punto porcentual menores.

Lo anterior nos permite concluir que los productos producidos en nuestro país han perdido participación en el comercio mundial, y que los países con canastas exportadoras relativamente similares a las nuestras (Perú y México) han sabido aprovechar mejor el mercado exterior.

**Ilustración 6.** Evolución de exportaciones APS por categoría y país (2010-2018; Tasa Anual de Crecimiento Compuesto – TACC)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

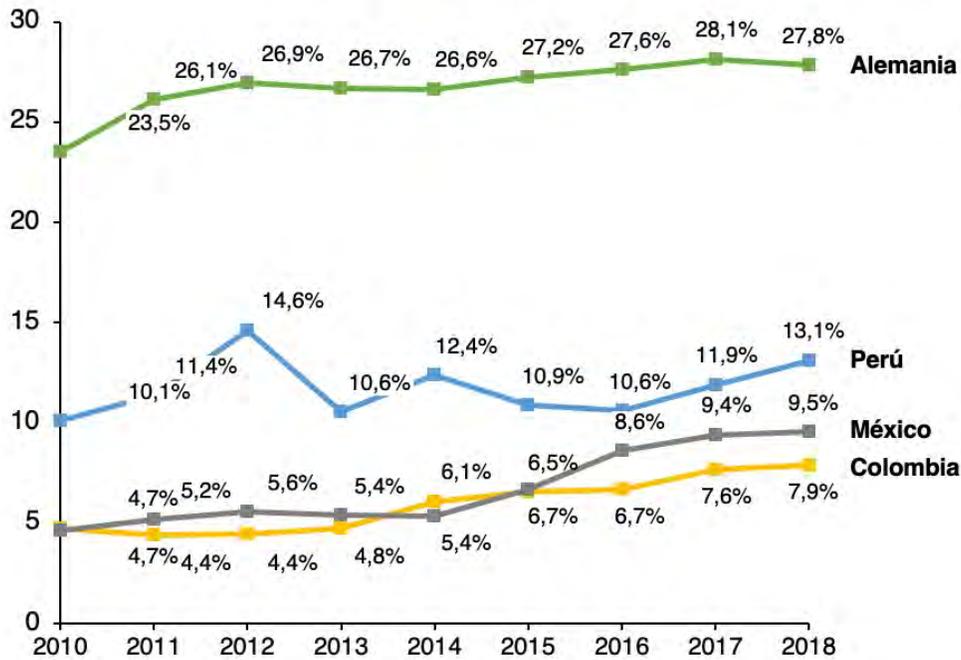
En comparación con países de la región como México y Perú, Colombia tiene una vocación exportadora (exportaciones/ventas) menor: en el año 2018, la vocación exportadora de Colombia fue del 7,9 %, mientras que la de México y Perú fue del 9,5 % y 13,1 %, respectivamente. Esta baja vocación exportadora, junto con los crecimientos que se ven en las exportaciones de los países de referencia latinoamericanos, significa que: i) el sector depende principalmente de las ventas internas y ii) es posible aumentar las exportaciones<sup>4</sup>.

A pesar de que Perú presenta un menor mercado interno, tiene un mayor nivel de exportaciones porque ha implementado políticas que promocionan el comercio exterior de manera consistente desde principios del año 2000<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> El crecimiento de las exportaciones del sector APS, por ser productos donde la marca juega un papel relevante, depende de la estrategia de las empresas para entrar a nuevos mercados. Empresas grandes a escala internacional como Bimbo o Frito Lay han basado su expansión internacional en la instalación de plantas o compra de empresas locales (Frito Lay, por ejemplo, apalancó su operación en Colombia con la compra de Productos Margarita a principios del año 2000). Empresas grandes en Colombia han abierto plantas en países de la región o han comprado marcas posicionadas para ganar mercado (por ejemplo, Nutresa en Chile).

<sup>5</sup> En el año 2003 se formuló el primer Plan Estratégico Nacional de Exportación.

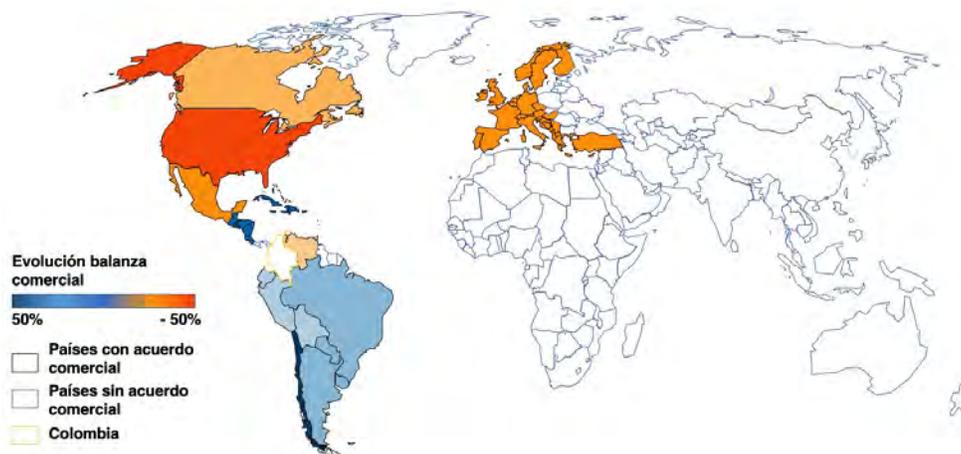
**Ilustración 7.** Evolución de vocación exportadora de productos APS (exportaciones/ventas) (2010-2018; %, USD millones)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS y Comtrade.

Para completar el análisis del comercio exterior, se evaluó el comportamiento de la balanza comercial de los sectores APS. Colombia cuenta con distintos acuerdos comerciales con países y regiones en todo el mundo, por lo cual fue relevante analizar no solo la balanza comercial agregada, sino también la balanza comercial del sector en esos países y regiones con los que Colombia cuenta con acuerdos comerciales.

**Ilustración 8.** Crecimiento promedio de la balanza comercial de productos APS de los acuerdos comerciales vigentes (2010-2018; TACC en términos de USD millones)



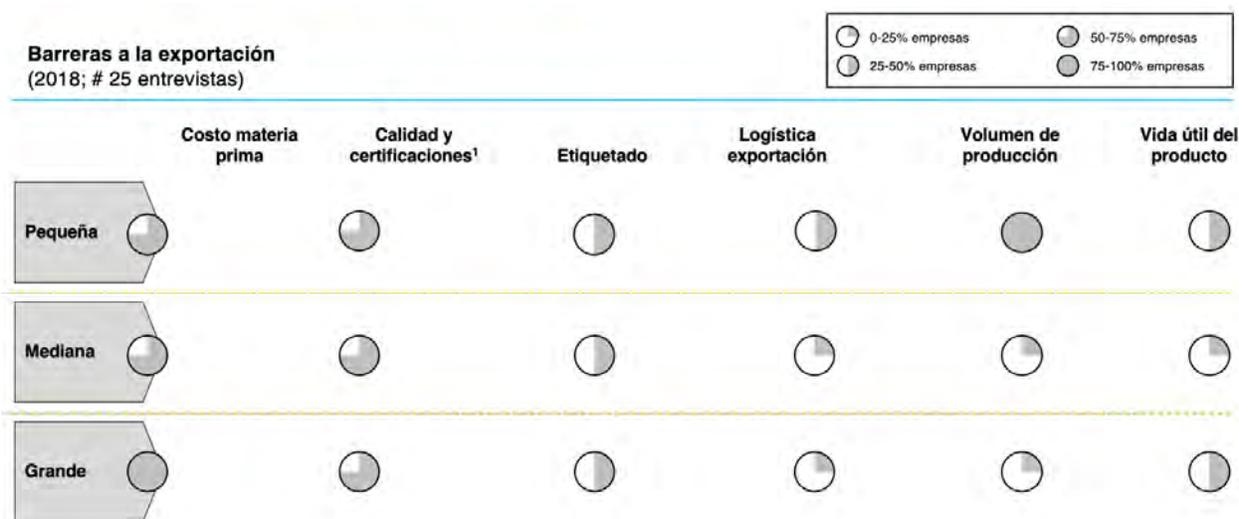
Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS y Comtrade.

En el periodo 2010-2018, la balanza comercial colombiana presentó un comportamiento positivo con países del entorno, mientras que con Estados Unidos, la Unión Europea y México tendió a aumentar el déficit comercial. Las industrias APS de la Unión Europea y Estados Unidos son referentes en la producción de alimentos, y en los sectores de panadería y aceites cuentan con producción de insumos básicos, lo que les permite contar con materia prima a precios más competitivos que los que perciben las empresas en Colombia. Esto evidencia que hay campo para mejorar la competitividad de la industria en Colombia para mejorar la competitividad de los productos colombianos en el mercado nacional y para buscar aprovechar mejor los acuerdos con algunos mercados a los que tiene acceso el país.

A fin de entender las barreras para competir en el mercado internacional, se complementó la información con la percepción de empresarios de empresas de diferentes tamaños pertenecientes a los tres grupos de productos de APS. De acuerdo con los empresarios entrevistados (ver detalle en el apartado 0), las principales barreras para la exportación corresponden a:

- Costos de materias primas.
- Dificultad para certificarse y certificar a los proveedores con sellos y garantías de calidad.
- Falta de homogeneidad en los requerimientos de etiquetado de los diferentes mercados.

**Ilustración 9.** Barreras a la exportación de productos APS (2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de entrevistas a empresarios y gremios.

Tras evaluar las principales variables de comercio exterior de Colombia y de los países de referencia, se concluye que:

- Es posible aumentar la vocación exportadora. En comparación con países de la región, Colombia está en niveles inferiores.

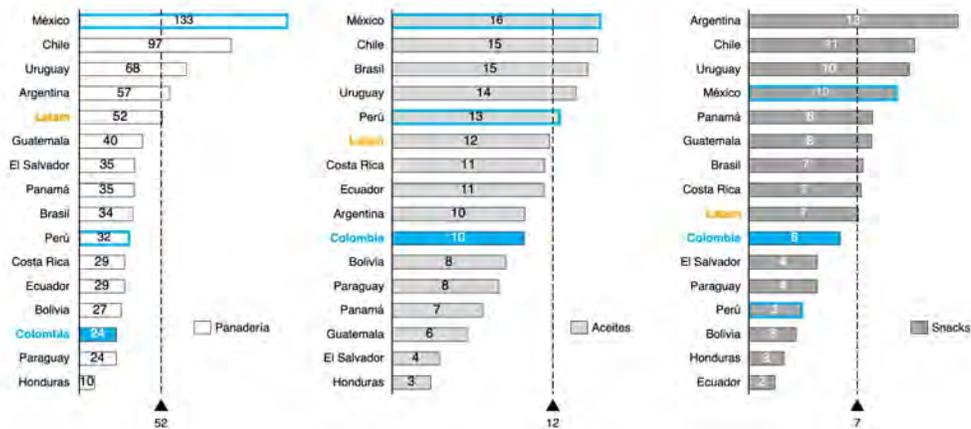
- Se debe buscar aprovechar mejor los acuerdos comerciales con México, Estados Unidos y la Unión Europea, y aumentar la cantidad de exportaciones que tienen como destino los mercados cercanos<sup>6</sup>.
- Se puede también buscar aumentar la vocación exportadora apuntando a llegar a mercados cercanos e inexplorados como Centroamérica y el Caribe.
- Se deben impulsar acciones que incentiven la asociatividad de pequeñas empresas que permita agregar volúmenes de compra y producción para acceder a materias primas a precios más competitivos y cumplir con los tamaños mínimos de pedidos de compradores internacionales.

## 2.5 Tendencias de consumo identificadas del sector APS

En este apartado, se presentan las tendencias de consumo identificadas. Se evalúa el consumo per cápita por grupo de producto APS de Colombia con respecto a los países de América Latina, se analizan y contrastan las tendencias identificadas por empresarios del sector, y se valoran las tendencias de consumo identificadas por Nielsen.

El consumo per cápita en Colombia de productos APS está por debajo del promedio de la región (71 kg versus 39 kg). Además de ser menor al de la región, el consumo per cápita también es menor al de algunos países con menores ingresos per cápita como Ecuador o Guatemala, lo cual significa que hay potencial para aumentar las ventas internamente.

**Ilustración 10.** Consumo per cápita de APS en América Latina (2018; kg persona)



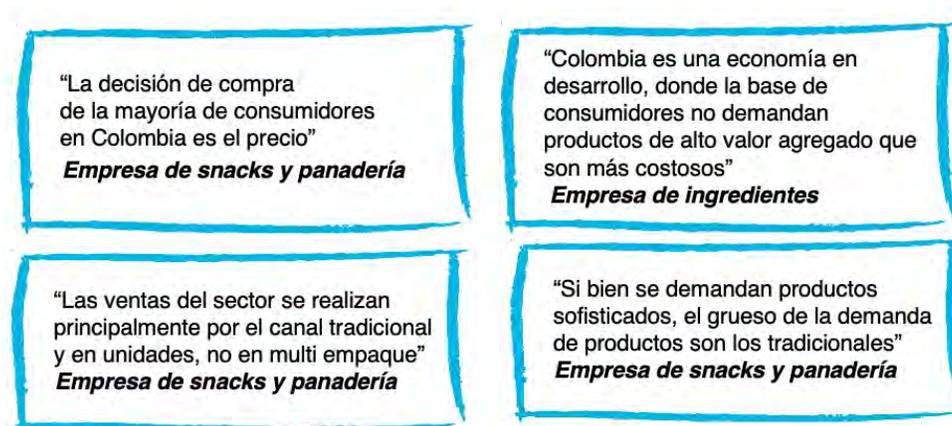
Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

De acuerdo con los empresarios del sector entrevistados, en Colombia los *drivers* de consumo de la industria de APS son el precio y el desarrollo de productos más sofisticados (por ejemplo: bajos en contenido de grasa, azúcar, etc., y con ingredientes autóctonos, entre otros).

<sup>6</sup> En comparación con países con mayor nivel de ingresos como Estados Unidos y los países de la Unión Europea, los países de la región no exigen certificaciones como BPM, HACCP, FSMA, RPCO ni certificación de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI, por sus siglas en inglés).

El grueso de la demanda en Colombia se concentra en productos enfocados en la base de la pirámide. El 50 % de estos hogares cuenta con ingresos bajos (menores a COP 1.400.000) y otro 40 % cuenta con ingresos medios (entre COP 1.543.000 y COP 2.765.000), los cuales destinan en promedio el 30 % a la alimentación (alimentos frescos y procesados de todo tipo, no solo de las categorías APS). Algunas de las reflexiones compartidas por las empresas entrevistadas durante el desarrollo de la consultoría son:

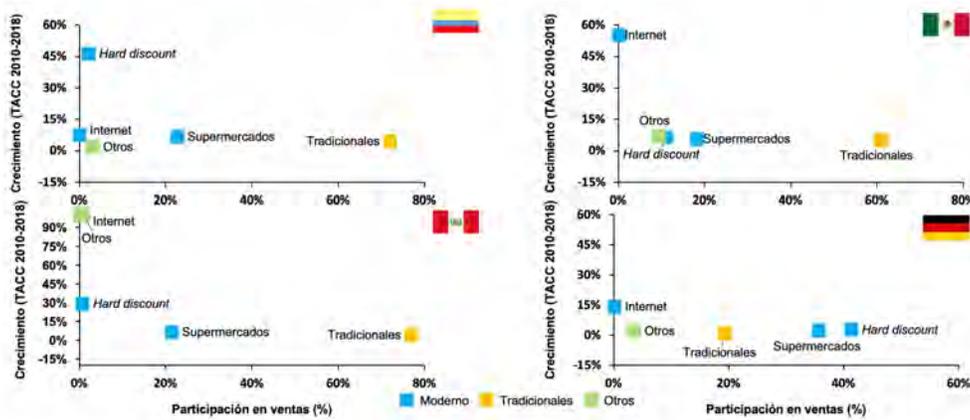
**Ilustración 11.** Percepción de empresas entrevistadas sobre la importancia del precio en la decisión de compra de los consumidores colombianos



Fuente: Elaboración propia a partir de información de entrevistas a empresarios y gremios.

De acuerdo con los empresarios del sector, el precio de los alimentos en Colombia es muy importante dentro de las decisiones de compra de las personas. En este sentido, el crecimiento presentado por los *hard discount* o *discounters*, formato que ofrece productos a precios más económicos, ha tenido el mayor crecimiento entre todos los canales presentes en el país (45 %), incluso por encima de países de la región como México y Perú que presentaron tasas de crecimiento promedio anual del 7 % y el 29 %, respectivamente.

**Ilustración 12.** Participación sobre ventas versus crecimiento ventas por canal de los productos APS



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

Así mismo, y en línea con la tendencia anterior, estos nuevos canales han creado sus propias marcas y han permitido el crecimiento de nuevos actores en el mercado que producen estos alimentos. Comercializados bajo el concepto de marcas blancas, estas han incrementado su penetración en el mercado colombiano alcanzando una participación en el 15 % (mercado de aceites y grasas), el 3 % (mercado de panadería y pastelería) y el 7 % (mercado de snacks).

Es importante anotar que pequeños y medianos jugadores del mercado que han entrado con volúmenes interesantes atendiendo las necesidades de los *discounters*, han entrado a competir con grandes empresas que concentran porciones muy altas del mercado. Sin embargo, el grueso del mercado de aceites y grasas y de snacks se concentra en tres empresas<sup>7</sup>. En el sector de panadería, el 64 % se concentró en las panaderías de venta en punto caliente<sup>8</sup>.

Ahora bien, la demanda de líneas saludables de productos existentes, de ingredientes naturales o de productos de origen “artesanal” demuestra que la población colombiana está cambiando sus costumbres de consumo y está siendo más consciente de la importancia de una alimentación sana, tendencia a la que la industria está respondiendo adecuadamente.

<sup>7</sup> En el año 2017, en los sectores de aceites y grasas y snacks, las primeras tres empresas del mercado contaban con una participación del 62% y el 52%, respectivamente.

<sup>8</sup> Las tres principales empresas concentraron el 22% del mercado.

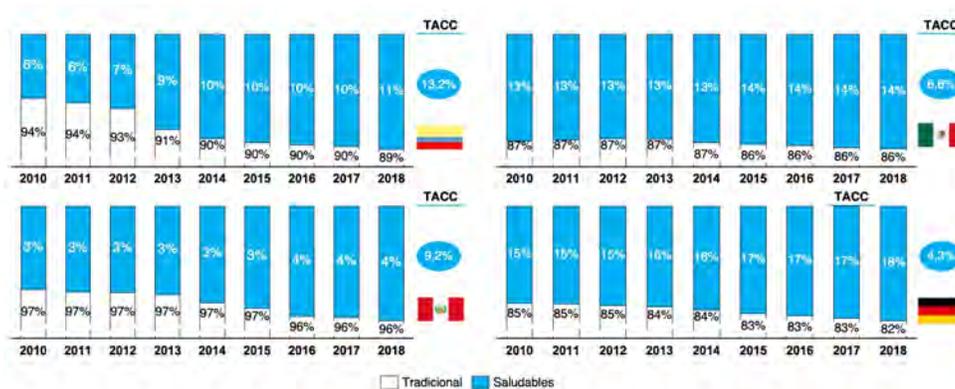
**Ilustración 13.** Percepción de empresas entrevistadas sobre la creciente demanda de productos sofisticados



Fuente: Elaboración propia a partir de información de entrevistas a empresarios y gremios.

De acuerdo con las cifras presentadas por Euromonitor-EMIS, en el periodo 2010-2018 las ventas de productos sofisticados (categoría *health & wellness*) crecieron más en Colombia que en países de la región como México y Perú (13,2 % versus 9,2 % y 6,6 %); y en el 11 % del mercado nacional de APS representaron siete puntos porcentuales menos que un mercado más sofisticado como Alemania. En este sentido, todavía hay espacio para el crecimiento de los productos sofisticados<sup>9</sup>.

**Ilustración 20.** Ventas de productos sofisticados y tradicionales APS por país (2010-2018; TACC sofisticados, participación en ventas Colombia, México, Perú y Alemania)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Euromonitor-EMIS.

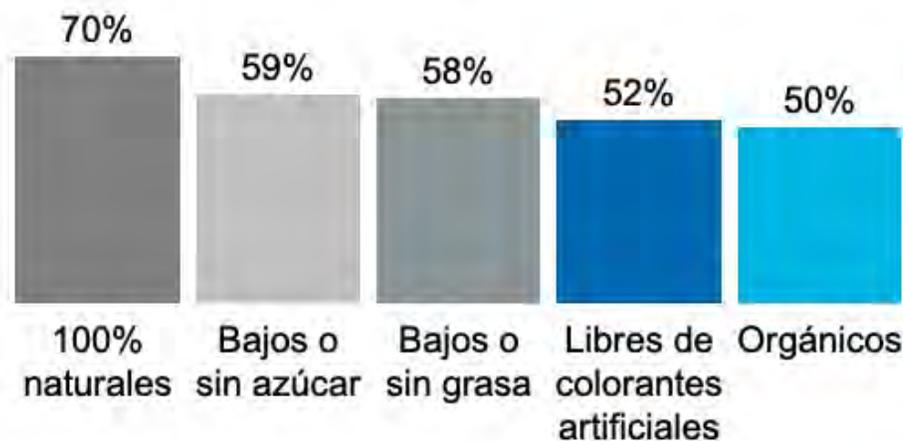
Además de las percepciones de los empresarios y de su contraste con cifras de mercado, se analizaron estudios del consumidor de firmas especializadas como Nielsen y Mintel. De acuerdo con estudios de

<sup>9</sup> Empresas grandes y medianas y nuevos jugadores han desarrollado marcas o versiones más sofisticadas de sus productos. Nutresa desarrolló las marcas Tosh, Kibo y Benet. Nestlé creó la marca Fitness y compró Nature's Heart, Colombina desarrolló la marca 100%, Team creó la marca Gourmet, Productos Susanita desarrolló una línea sin gluten, Ramo desarrolló Ramo Equilibrio, el Grupo Éxito amplió su marca Taeq y Hatsu incursionó en el segmento.

Nielsen, la demanda de productos sofisticados por parte de los colombianos se puede explicar en tres nuevos atributos del consumidor: i) es más sofisticado y busca productos más sanos o saludables; ii) busca conveniencia en los productos que adquiere; y iii) se ha convertido en un consumidor más informado.

Actualmente, el 84 % de los consumidores busca productos orgánicos, naturales o locales a la hora de comprar alimentos. Así mismo, cuatro de cada diez colombianos ha optado por comprar la versión saludable o sofisticada de sus productos preferidos. Así mismo, de acuerdo con el mismo estudio, los atributos que los colombianos esperan encontrar en los puntos de venta a la hora de comprar son los siguientes:

**Ilustración 14.** Atributos de producto que el consumidor espera encontrar en el estante<sup>10</sup>



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Nielsen.

En términos de conveniencia, el consumidor colombiano es cada vez más urbano, cuenta con menos tiempo y valora más otro tipo de actividades que la preparación de la comida<sup>11</sup>. Adicionalmente, la composición de los hogares (en términos demográficos) ha cambiado la forma en que las personas compran alimentos. Los hogares de una o dos personas son cada vez más comunes, y sus hábitos de consumo de alimentos han cambiado<sup>12</sup>. Esto ha cambiado la decisión de compra del alimento como tal y además le ha dado mucha importancia al empaque del alimento dentro de la decisión de compra. El concepto de conveniencia es holístico, incluye facilidad para transportar el alimento, la responsabilidad ambiental del empaque, la presentación de este y el precio.

<sup>10</sup> Un estudio de los *claims* de los productos de panadería y snacks para Colombia de la firma Mintel señala que los atributos más resaltados son: “bajos o reducidos en...”, “sin aditivos y conservantes”, “empaques amigables con el medio ambiente”, “sin alérgenos”, “natural” o “de temporada”.

<sup>11</sup> Se valoran alimentos listos, que aporten beneficios a la salud y que sean fáciles de transportar.

<sup>12</sup> Ahora exigen el desarrollo de empaques pequeños o en porciones individuales.

Finalmente, también se encontró que el consumidor colombiano es cada vez más informado y más consciente de la relación entre la salud y la alimentación; esto ha hecho que espere mayores controles y regulaciones para proteger la salud de los consumidores y que a su vez la industria ofrezca una mayor oferta de alimentos saludables. El 78 % de los colombianos manifiesta que sabe leer una etiqueta nutricional de un alimento, y el 67 % asegura que es muy importante consultar los ingredientes de los alimentos antes de comprarlos.

No obstante, las tendencias por lo saludable han motivado iniciativas recientes que tienen el potencial de afectar negativamente a la industria de alimentos. Así mismo, se han presentado iniciativas que buscan estigmatizar productos tradicionales y el procesamiento de alimentos. Estos proyectos no solo han afectado (y pueden seguir haciéndolo) la imagen de los productos APS, sino que también pueden llevar a que se tomen decisiones de política pública que no necesariamente beneficien al consumidor, pero que pueden afectar gravemente la industria de alimentos. Algunas iniciativas radicadas y discutidas en el Congreso de la República son:

- **Petición de reglamentación a la Ley 1355 de 2009:** Solicitud de RedPaPaz para reglamentar la ley que establece un etiquetado frontal de advertencia que diga si el producto es alto en azúcar, sodio o grasas saturadas.
- **Proyectos de Ley 019 de 2017C y 256 de 2018S:** Por los cuales se pretende obligar la presentación de etiquetado frontal de advertencia sanitaria, se regula la publicidad, se obliga la implementación de tiendas saludables y se promueve la actividad física en colegios.
- **Proyecto de Ley 214 de 2018C:** Por el cual se pretende implementar un etiquetado frontal, se propone regular la publicidad de productos con altos contenidos de algunos ingredientes y se fomenta la prohibición de su comercialización en entidades y espacios públicos
- **Proyecto de Ley 159 de 2018C:** A través del cual se busca establecer un impuesto a todos los alimentos y bebidas que por sus componentes sean considerados no saludables

La percepción de la industria y la gran mayoría de empresas que se consultaron coinciden en que estas iniciativas y proyectos se han discutido sin el suficiente rigor técnico y científico. Sin embargo, reconocen que el debate por productos saludables y sobre el contenido de los alimentos sí debe darse.

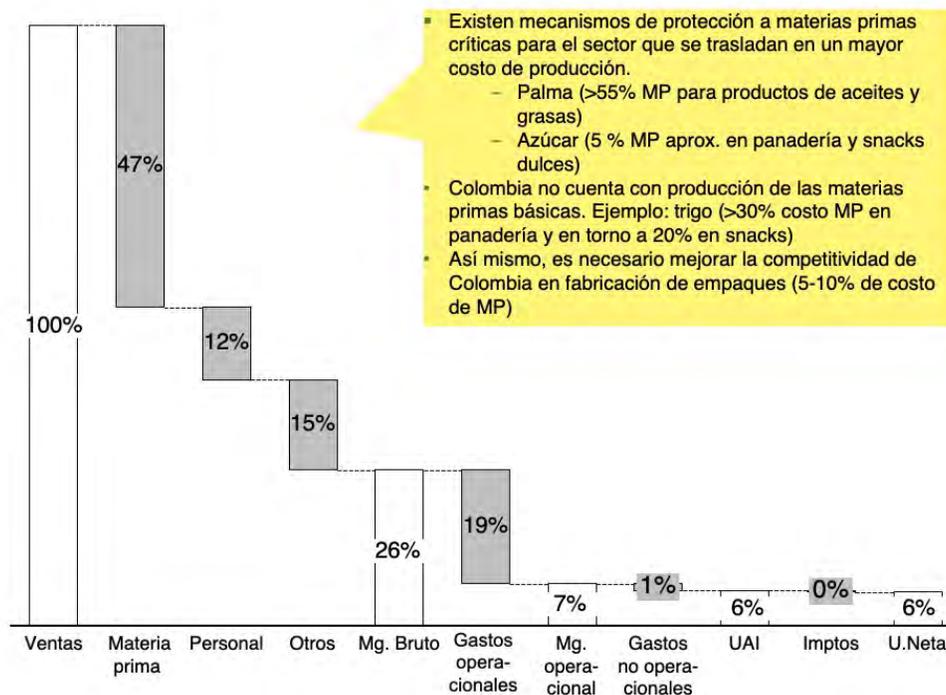
## 2.6 Encadenamientos y fortalecimiento empresarial

Luego del análisis de las principales variables de desempeño del sector y de la identificación de las principales oportunidades en términos de tales variables, se procedió a analizar las variables *micro* que afectan la competitividad y el desempeño del sector. Se encontró que existen algunas barreras o dificultades generalizadas para la industria, principalmente relacionadas con el costo de las materias

primas y con algunos aspectos del marco normativo que limitan fuertemente el desarrollo y el crecimiento de las empresas del sector.

Con base en la Encuesta Anual Manufacturera, se hizo un análisis vertical para identificar la relevancia que tienen los costos de producción y los gastos operacionales en la rentabilidad del sector. De acuerdo con las cifras presentadas por el DANE para el año 2017, la materia prima es el principal rubro que afecta la rentabilidad del sector, ya que representa el 47 % de las ventas (poco menos del 65 % de los costos de producción). Los costos de la mano de obra de producción representan el 12 % de las ventas, mientras que los gastos de operación pesan poco menos del 20 % de las ventas<sup>13</sup>. En este sentido, las mejoras que pueda obtener la industria en precios, volumen y calidad de materia prima tienen un impacto directo y relevante en la competitividad de esta.

**Ilustración 15.** Desglose estructura de costos del sector APS



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Encuesta Anual Manufacturera (DANE) e INEGI.

En el caso de la industria nacional, el suministro de materia prima a precios competitivos se ve afectado como consecuencia de tres factores: i) en Colombia actualmente existen mecanismos de protección a productos agro (que son insumos importantes de la industria APS); ii) Colombia no cuenta con altos niveles de producción de trigo o soya, ingredientes básicos de los productos APS; y iii) en aquellos

<sup>13</sup> La materia prima también tiene la particularidad de ser un insumo con un alto componente variable, que no permite obtener mejoras en su costo como consecuencia de pequeñas variaciones en los volúmenes de producción o en mejoras en la productividad del proceso productivo. En consecuencia, asegurar un buen precio en los costos de suministro es fundamental para mejorar la rentabilidad de la industria.

productos donde puede haber competencias no hay capacidades para producir en los volúmenes, frecuencia, calidad y precios requeridos por la industria.

Algunas de las reflexiones que compartieron las empresas durante las entrevistas desarrolladas con respecto al impacto del precio de las materias primas y su efecto en la competitividad de los productos colombianos son las siguientes:

**Ilustración 16.** Percepción de empresas sobre mecanismos de protección a materias primas

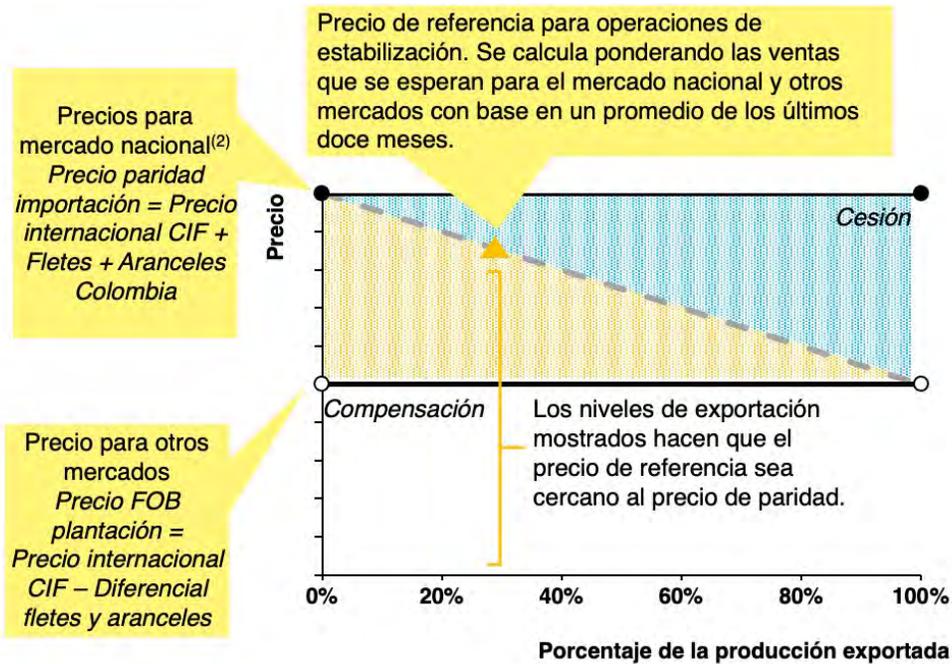


Fuente: Elaboración propia a partir de información de entrevistas a empresarios y gremios del sector.

Los dos principales mecanismos de protección a materias primas que existen en Colombia son los fondos de estabilización de precios (FEP) del azúcar y del aceite. Los FEP buscan que las ventas (internas y exportaciones) se realicen al mejor precio promedio posible, a fin de evitar una eventual sobreoferta en el mercado interno. Su objetivo es lograr que para los productores sea indiferente vender en cualquier mercado (Fedesarrollo, 2009)

Los productores que venden al mercado de mejor precio hacen una cesión para compensar a quienes lo hacen en el mercado de precio más bajo, de tal manera ambos perciben el precio de referencia. De acuerdo con lo anterior, los FEP llevan a una transferencia de recursos de los consumidores domésticos de dichas materias primas hacia aquellos productores que exportan bienes a precio de mercado internacional.

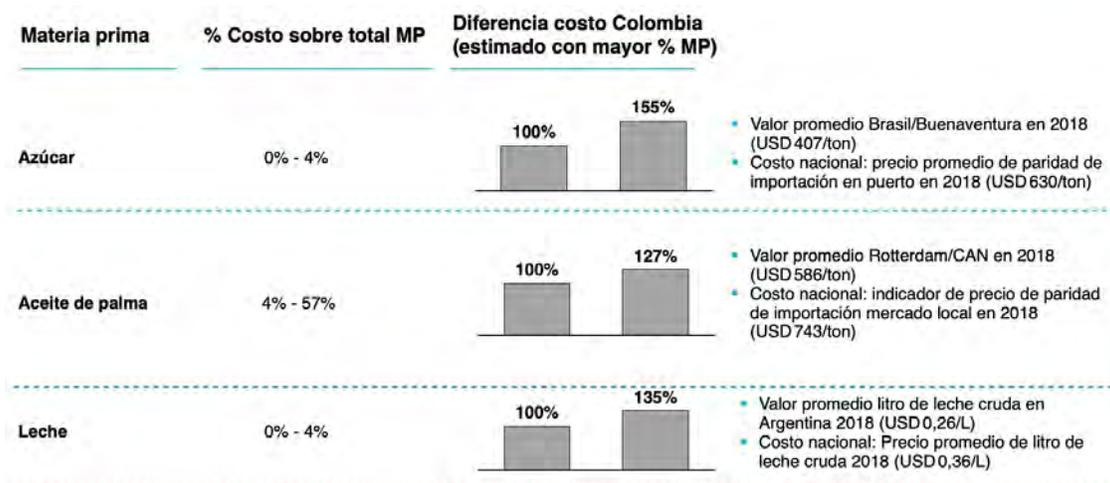
**Ilustración 17.** Descripción general del funcionamiento de los fondos de estabilización de precios



Fuente: Elaboración propia partir de información de Fedesarrollo.

Además de los fondos de estabilización de precios (FEP) del azúcar y del aceite de palma, también hay una regulación para el precio de la leche. Estos tres insumos básicos de la industria presentan entonces unos sobrecostos que les restan competitividad a la industria de alimentos en general y a la industria de aceites y grasas, de panificación y de snacks.

**Ilustración 18.** Sobrecostos de materias primas en Colombia



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Fedepalma, Asocaña y Fedegán.

El caso del azúcar se compara con el precio evidenciado en Brasil, el aceite de palma se compara con el precio promedio en Rotterdam, y el precio de la leche se compara con el caso del precio de leche cruda en Argentina. A pesar de que la leche y el azúcar representan un porcentaje relativamente

pequeño en la estructura de costos de producción de las empresas, los sobrecostos que se evidencian con información secundaria coinciden con lo que se encontró durante las entrevistas con las empresas del sector.

Además de las dificultades que supone la falta de producción de algunas materias primas, así como los mecanismos de protección, también se encontró que en el sector no hay relaciones fuertes entre los agentes de la cadena de valor que no permiten ser competitivos en aquellos productos donde pueden existir competencias. A continuación, se presenta un contraste entre el desarrollo de la cadena de valor actual contra un escenario de la cadena de valor en una industria altamente desarrollada:

**Tabla 2.** Características de cadenas de valor de la industria: desarrolladas versus caso actual de industrias APS en Colombia

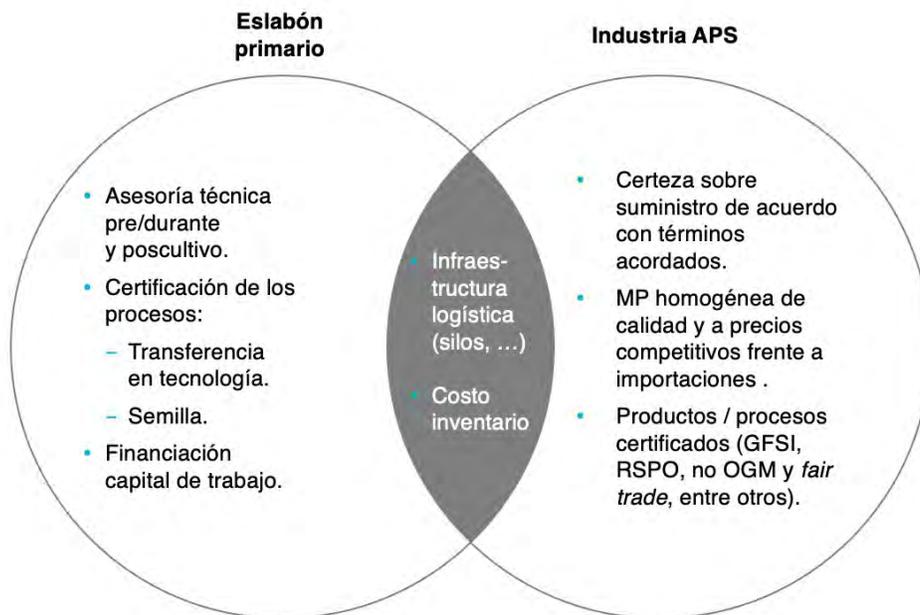
Características de la cadena de valor en Colombia	Características de la cadena de valor desarrollada
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran número de pequeños productores de subsistencia con baja tecnología e intensivos en mano de obra.</li> <li>▪ Bajos niveles de encadenamientos “verticales” entre los agentes que componen la cadena de valor, que no permite la transmisión de requerimientos técnicos y de calidad, tecnología, semillas, y asistencia técnica.</li> <li>▪ Bajos encadenamientos horizontales que imposibilitan aumentar las economías de escala de producción y abastecimiento.</li> <li>▪ Déficit de sistema transparente y asequible de trazabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productores de mayor escala, formalizados e integrados a una cadena productiva.</li> <li>▪ Con altos encadenamientos verticales donde las empresas líderes son propietarias de sus proveedores directa o indirectamente.</li> <li>▪ Procesos productivos tecnificados con transferencia continua de asistencia técnica, semilla y requisitos técnicos.</li> <li>▪ Búsqueda de economías de escala y alcance.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la ANDI.

A su vez, se identificó que existe un bajo desarrollo de infraestructuras logísticas para bienes agroindustriales. Este déficit en materia de infraestructura logística especializada también afecta el suministro de materias primas con la frecuencia, volumen, calidad y precio requeridos para lograr mayor competitividad.

Estas fallas o deficiencias encontradas durante las entrevistas con las empresas también llevaron a que se discutieran proyectos o iniciativas de valor compartido que hayan tenido éxito previamente en fortalecer los encadenamientos productivos con el sector primario. Se identificaron los siguientes factores de éxito en proyectos de valor compartido:

**Ilustración 19.** Factores clave de éxito de los proyectos de valor compartido



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas.

Finalmente, además de los problemas de abastecimiento de materias primas para la producción de aceites y grasas, productos de panadería y pastelería, y snacks, los costos de aprovisionamiento de material de etiquetas, empaques y envases en el país en pequeños volúmenes hacen que, bajo las condiciones de etiquetado frontal aprobado en varios países de la región<sup>14</sup>, se incrementen las barreras de exportación como consecuencia de mayores costos unitarios y de inversión en capital de trabajo de esta materia prima.

En conclusión, en relación con el desarrollo de encadenamientos productivos y el fortalecimiento empresarial, se identificó que la industria APS en el país tiene varias oportunidades de mejorar en términos de lograr encadenamientos productivos para optimizar la competitividad de la industria no solamente en el mercado local, sino también en los mercados del exterior.

La clave puede estar tanto en buscar proyectos de valor compartido para ejecutarlos, como en aprovechar el gran potencial agroindustrial del país para utilizar ingredientes nuevos o sofisticados y producir alimentos manufacturados y empacados con ingredientes naturales, saludables e incluso autóctonos, y explotar comercialmente la historia de esos proyectos de valor compartido. Como se

<sup>14</sup> Bolivia y Ecuador implementaron etiquetado frontal obligatorio tipo semáforo, en Chile y Perú se obliga la impresión de sistemas de advertencias tipo polígono y en México es obligatorio el GDA monocromático. En Colombia y Estados Unidos, actualmente se aplica el GDA monocromático de manera voluntaria.

mencionó antes, cada vez hay una mayor demanda en productos con estos atributos y en Colombia hay un gran potencial para producirlos.

## 2.7 Marco normativo y calidad

Además de las dificultades en materia sectorial y de cara al mercado, durante el diagnóstico del sector se identificó que existen dificultades relacionadas con seis aspectos del marco normativo:

**Tabla 3. Principales problemáticas del marco normativo**

Categoría	Descripción
<b>Vigilancia y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de vigilancia y control con oportunidades para proteger la salud del consumidor.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de <b>mejorar</b> la <b>articulación de las entidades</b> de control y vigilancia para realizar un <b>control</b> efectivo de los alimentos ofrecidos en el <b>punto de venta</b>.</li> <li>• Bajo grado de desarrollo en cantidad y calidad de la red de laboratorios.</li> <li>• Los <b>factores</b> definidos en la <b>matriz de riesgos</b> del sector APS <b>no permiten</b> tener una <b>cobertura amplia</b> sobre todos los productos que se ofrecen en el mercado.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Trámites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los tiempos de respuesta del Invima para emitir, actualizar y modificar el registro, el permiso y la notificación sanitaria están por encima de los tiempos requeridos por el mercado (quince días hábiles).</li> <li>▪ El <b>costo</b> de emitir el registro, el permiso y la notificación sanitaria para alimentos es <b>elevado con respecto a países del entorno</b>.</li> </ul>
<b>Desactualización de reglamentos y normativa vigente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarticulación del marco normativo nacional con el marco normativo de los mercados objetivo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desactualización</b> de la <b>lista de ingredientes</b>, cantidades máximas y mínimas permitidas en los alimentos. Algunas fueron actualizadas por última vez hace más de 25 años.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Formulación de leyes y política pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La formulación de normas y leyes alrededor de la industria de alimentos no cuenta con evidencia robusta de carácter técnico y científico. La EFSA<sup>1</sup> apoya científicamente la formulación de política pública en Europa que reglamenta y regula la industria de alimentos.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los mecanismos para dar un concepto positivo de uso de un ingrediente no contemplado en la ley pueden tardar hasta ocho meses.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria desarrolla productos más rápido de lo que evolucionan los reglamentos técnicos.</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Bajo cumplimiento de normas sanitarias</b> por parte de las mipymes.</li> </ul>
<b>Informalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informalidad e ilegalidad en la comercialización de los alimentos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación y comercialización de productos sin cumplimiento de normas sanitarias (ej. aceites y panadería, entre otros).</li> <li>• Informalidad de empleo.</li> <li>• Falsificación de productos.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y encuestas de la ANDI.

Después de analizar a profundidad todas estas problemáticas, se encontró que en su mayoría requieren unos cambios que merecen una planeación larga y una articulación muy fuerte de todas las entidades involucradas en la creación, reglamentación y aplicación del marco normativo, desde

entidades del Gobierno (como el Invima, la SEAB, el Codex colombiano), hasta entidades públicas regionales encargadas del control y la vigilancia en el mercado (como las secretarías de Salud).

No obstante, desde el ámbito de acción específico y directo de Colombia Productiva se encontró que es posible avanzar en dos frentes: i) incrementar el cumplimiento de las normas vigentes por parte de las pyme y mipyme; y ii) trabajar en la actualización de normas específicas que reglamentan el uso, por ejemplo, de aditivos, colorantes, conservantes, antioxidantes y acidulantes que dificultan la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Se priorizaron las siguientes normas:

**Ilustración 20.** Normas priorizadas para actualizar

Norma	Fechas	Problemáticas
Decreto 2106	1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norma que reglamenta la entidad, clasificación, uso, procesamiento, importación, transporte y comercialización de aditivos para alimentos. Además, define el procedimiento para solicitar la inclusión de aditivos que no están en la lista oficial. La norma tiene una desactualización superior a 35 años con respecto al Codex.</li> </ul>
Resoluciones 10593 y 13402	1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas que listan y regulan los colorantes en los alimentos para consumo humano. La norma tiene una desactualización superior a 30 años con respecto al Codex.</li> </ul>
Resoluciones 4124, 4125 y 4126	1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norma que define el tipo y las cantidades máximas de conservantes, antioxidantes y acidulantes que pueden ser utilizados en productos alimenticios. Dicha definición tiene una desactualización de más de 25 años con respecto al Codex.</li> </ul>
Decreto 1944	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>La normativa para alimentos y harinas que se producen en el país es más exigente para el producto nacional que para las importaciones, porque exige que la harina sea fortificada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y normativa del sector.

## 2.8 Innovación y emprendimiento

En términos de innovación y emprendimiento, en este estudio se identificó que en el sector la mayoría de las empresas no invierten lo suficiente en innovación. Se encontró que las empresas del sector APS invierten en ACTI (actividades de ciencia, tecnología e innovación) 23 % más que el promedio de las empresas de alimentos; y más del 20 % de la inversión y el 60 % del número de innovaciones están orientados al desarrollo de nuevos productos o a actuar en el canal de venta.

Adicionalmente, se identificó que las principales fuentes de innovación utilizadas por empresas del sector son:

- Las soluciones de proveedores de ingredientes<sup>15</sup>.
- Innovaciones identificadas en ferias internacionales<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> En este sentido, es importante actualizar y ajustar las normas que determinan los ingredientes (aditivos, saborizantes, conservantes y demás) que está permitido utilizar para facilitar el desarrollo de nuevos productos.

<sup>16</sup> Los pequeños y medianos empresarios identifican posibilidades de mejora en la presencia de las empresas nacionales en el mercado internacional. Incentivar la participación de empresas con capacidades desarrolladas para tener compradores internacionales, así como estudios específicos acerca de oportunidades de negocio y posible agenda con compradores internacionales. Se identifican buenas prácticas en las agencias de promoción de exportaciones de Perú y Chile.

- Colaboraciones/adquisición de *startups*.
- Anticipación de tendencias de consumidores.

Así mismo, se identificaron las principales barreras para la innovación en el sector, entre las que se destacan: i) la escasez de recursos/información sobre apoyos públicos, ii) la aversión al riesgo sobre el resultado de las innovaciones y iii) la facilidad de imitación por terceros, entre otros<sup>17</sup>.

También, de primera mano con las empresas fue posible evidenciar que se requieren mejoras en distintas áreas para avanzar en materia de innovación y emprendimiento: mejorar la conexión universidad-empresa, incentivar la formación de microempresas y facilitar la apropiación de recursos para mejorar el ecosistema de emprendimiento e innovación.

**Tabla 4.** Áreas de mejora en innovación y ecosistema de emprendimiento

Área de mejora	Descripción
<b>Colaboración universidad-empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconexión entre la academia y la industria. Las pymes son las que están más desintegradas de la cadena de conocimiento.</li> <li>▪ Los proyectos se complican cuando van más allá del <i>expertise</i> de la universidad.</li> <li>▪ Las universidades públicas no pueden realizar investigación y desarrollo. La propiedad intelectual debe quedar en cabeza de la universidad.</li> <li>▪ Las universidades privadas tienen procesos complejos para realizar investigación.</li> <li>▪ Hay capacidades investigativas de las universidades que están subutilizadas.</li> </ul>
<b>Incentivo I+D+i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de que el presupuesto para innovar ha aumentado.</li> <li>▪ Los procesos para obtener financiación en I+D son complejos y desincentivan la aplicación de las empresas a los beneficios.</li> <li>▪ Hay poca difusión de las convocatorias de innovación de las entidades del Estado.</li> <li>▪ Los recursos por convocatoria podrían aumentar si disminuyen de entidades que ofrecen ayudas.</li> </ul>
<b>Startups</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay un ecosistema de innovación formalizado de <i>startups</i> robusto en Colombia.</li> <li>▪ Montar una empresa en Colombia es más complejo que en otros países. En Estados Unidos, se puede crear una empresa en dos horas.</li> <li>▪ No hay mecanismos para proteger las innovaciones. Las grandes innovaciones las hacen las pequeñas empresas y las grandes las copian.</li> </ul>
<b>Ciencia y tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hace falta un Centro de Innovación en Alimentos en el Valle del Cauca, las universidades no logran dar la talla.</li> <li>▪ Hay que replicar las capacidades de investigación y desarrollo de Tecnas y Nutreo.</li> <li>▪ Colombia no tiene una política que incentive la renovación tecnológica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y DANE.

<sup>17</sup> La gestión de la propiedad intelectual es un problema que padecen, incluso, grandes empresas del sector que dificultan el trabajo entre el sector productivo y la academia. En línea con las barreras para la innovación, se identificó que existen desajustes entre la demanda personal y la formación del personal del sector, especialmente para cubrir aquellas funciones relacionadas con la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Los pensum actuales se enfocan, principalmente, al desarrollo de capacidades orientadas a calidad e inocuidad.

## 3. Visión, objetivos y proyectos

### 3.1 Visión

Para el año 2028, el sector será referente en Latinoamérica en la producción y comercialización de alimentos procesados con valor agregado, fabricados con materias primas exóticas propias de nuestra biodiversidad, que contribuyan a la nutrición y el bienestar de la población.

Adicional a la visión transversal a los sectores de aceites, panadería y snacks, se definió una visión particular para cada uno de estos teniendo en cuenta las diferentes prioridades y necesidades:

- **Industria de aceites y grasas:**
  - Colombia será un país con producción y comercialización de productos **legales**.
  - Posicionando la fabricación de *Specialty Fats B2B*, a base de palma, como **los mejores ingredientes** para la fabricación de alimentos. Reconocidos por su **funcionalidad** y **sostenibilidad ambiental**.
  - Producirá aceites de nicho apoyado en la producción de ingredientes locales (aguacate, semillas ancestrales, coco, etc.).
  
- **Industria de panadería y pastelería:**
  - Colombia será un mercado con un **consumidor sofisticado** con una demanda creciente de **productos**, que contribuyan a su **salud** y **bienestar**, elaborados con altos estándares de **calidad** e **inocuidad**.
  - Será un sector **formalizado** y **eficiente** que incorpore nuevas **tecnologías** que permitan alcanzar altos **estándares** de **productividad** y desarrollar **nuevas líneas** de **negocio**.
  
- **Industria de snacks:**
  - Líderes en Latinoamérica en la exportación de **snacks** sofisticados con **alto contenido nutricional** y con un amplio portafolio para consumo en **diferentes momentos** del día (*on the go*).
  - Pionero en la **creación de snacks funcionales** aprovechando ingredientes del país.

### 3.2 Objetivos

Para alcanzar la visión, se han definido los siguientes objetivos específicos:

- (a) Promover la creación de un entorno competitivo que favorezca el crecimiento del sector a través de: i) la actualización del marco normativo; ii) el fortalecimiento de las entidades encargadas de realizar IVC (inspección, vigilancia y control); iii) la construcción de una infraestructura física adecuada; y iv) la potencialización del capital humano, la asociatividad, el emprendimiento y la innovación.

Los proyectos propuestos para cumplir este objetivo son:

- **PR-01** - Proyecto de simplificación IVC y actualización del marco normativo.
- **PR-04** - Promover la construcción y operación de infraestructura logística especializada.

- **PR-05** - Disminuir la comercialización de contrabando y de canales ilegales.
- **PR-07** - Evaluar la eficacia de los mecanismos de protección de las materias primas.
- **PR-10** - Crear iniciativas que fortalezcan la asociatividad y contribuyan a robustecer el ecosistema de innovación.
- **PR-11** - Crear, desarrollar y/o fortalecer las capacidades en actividades en CTI en las empresas del sector APS.

(b) Desarrollar una oferta de producto competitiva a través de acciones que permitan: i) el desarrollo de productos más sofisticados; ii) el acceso a insumos más amigables con el medio ambiente; y iii) tener un consumidor más exigente y educado.

Los proyectos propuestos para cumplir este objetivo son:

- **PR-03** - Estrategia de promoción de productos sofisticados APS.
- **PR-06** - Articulación de esfuerzos para el desarrollo de empaques amigables con el medio ambiente.

(c) Incrementar la participación de los productos APS en el mercado nacional e internacional con base en: i) la investigación y el desarrollo de productos más sofisticados; ii) la educación del consumidor; iii) la profundización de la relación con los países de la región; y iv) la incursión en nuevos mercados.

Los proyectos propuestos para cumplir este objetivo son:

- **PR-02** - Armonización de las normas con mercados de interés como la Alianza del Pacífico y la Comunidad Andina.
- **PR-09** - Elevar los estándares de calidad e inocuidad de las empresas del sector APS.

Finalmente, se plantea un proyecto transversal que contribuye al cumplimiento de los objetivos b) y c):

- **PR-08** - Impulsar la educación del consumidor final en hábitos de vida saludables.

## 4. Desarrollo del Plan de Negocios

### 4.1 Descripción del Plan de Negocios

Con base en el diagnóstico y en las mesas de trabajo realizadas en tres ciudades del país (Bogotá, Cali y Medellín), se estructuró un Plan de Negocios que recoge un conjunto de once proyectos a implementar para eliminar las barreras que dificultan el desarrollo del sector en el ámbito nacional e internacional.

Cada uno de los proyectos planteados está compuesto por sus líneas de acción y por actividades específicas que Colombia Productiva deberá ejecutar, impulsar, promover y supervisar. Para cada una de las actividades, se han identificado las entidades relevantes para su ejecución y el rol específico que debe cumplir la Dirección del sector de Alimentos Procesados. Adicionalmente, el Plan de Negocios incluye: i) la identificación de los problemas y oportunidades que dan origen al proyecto; ii) objetivos del proyecto; iii) resumen de las actividades a desarrollar; iv) hallazgos del Plan de Negocios relacionados con el proyecto (en caso de que aplique); v) el tiempo de dedicación previsto para cada línea de acción y actividad; y vi) los resultados<sup>18</sup> e impactos esperados<sup>19</sup> como consecuencia de la implementación del proyecto.

---

<sup>18</sup> Corresponde a la estructuración de proyectos y/o pliegos de condiciones, actas de reuniones, cronogramas de trabajo e informes de seguimiento que responden a las actividades propuestas.

<sup>19</sup> Hace referencia al número de empresas, trámites y agremiaciones impactadas como consecuencia de la iniciativa. A su vez, incluye la valoración del impacto en las ventas, exportaciones y producción por grupo de producto.

## 4.2 Proyectos planteados

El listado de proyectos y su impacto en los distintos ejes de trabajo de Colombia Productiva son:

**Ilustración 21.** Proyectos desarrollados e impacto por eje de trabajo

ID	Nombre del proyecto	Eje de trabajo
PR-01	Proyecto de simplificación de la IVC y actualización del marco normativo	MN CH
PR-02	Armonizar las normas con mercados de interés como Alianza del Pacífico y CAN	MN
PR-03	Estrategia de promoción de productos sofisticados APS	EF IE
PR-04	Promover la construcción y operación de infraestructura logística especializada para productos agroindustriales que potencien los proyectos de valor compartido	MN EF
PR-05	Disminuir la comercialización de contrabando y de canales ilegales	MN EF
PR-06	Articulación de esfuerzos para el desarrollo de empaques amigables con el medio ambiente	EF IE
PR-07	Evaluar la eficacia de los mecanismos de protección de las materias primas para el desarrollo de todos los eslabones de la cadena de valor	MN EF
PR-08	Impulsar la educación del consumidor final en hábitos de vida saludables: alimentación, ejercicio físico, descanso y consumo sostenible, entre otros	MN EF CH
PR-09	Elevar los estándares de calidad e inocuidad de las empresas del sector APS	MN EF
PR-10	Crear, desarrollar y fortalecer las capacidades en actividades en CTI en las empresas del sector APS	EF IE CH
PR-11	Crear iniciativas que fortalezcan la asociatividad y contribuyan a robustecer el ecosistema de innovación	EF IE

 Marco normativo

 Encadenamientos y fortalecimiento sectorial

 Innovación y emprendimiento

 Capital humano

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.1 PR-01: Proyecto de simplificación de la IVC y actualización del marco normativo

#### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

Durante el diagnóstico del sector APS, se identificó que la desarticulación de las entidades que realizan IVC y la desactualización del marco normativo son una barrera para el desarrollo de nuevos productos y mercados. De manera específica, se identificaron falencias en tiempos y costos de respuesta, unidad de criterios y desactualización de los reglamentos técnicos cuyo detalle se presenta continuación:

- Tiempo y costo de los trámites superiores a países del entorno:
  - Los tiempos de respuesta del Invima para emitir, actualizar y modificar el registro, permiso y notificación sanitaria (quince días hábiles) están por encima de los tiempos requeridos por el mercado.
  - El costo de emitir el registro, permiso y notificación sanitaria para alimentos es elevado con respecto a países del entorno (el valor del registro sanitario en Perú es COP 350.000, en Colombia es COP 2.500.000).
- Problemas de unidad de criterio y cumplimiento de las normas:
  - Hay una desarticulación de las entidades de IVC para realizar un control efectivo de los alimentos ofrecidos en el punto de venta.

- La matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos del Invima prioriza la inspección, vigilancia y control de las empresas grandes sobre las mypimes.
- Desactualización de los reglamentos técnicos y barreras para la innovación de productos:
  - Existe una desactualización de normas como, por ejemplo, aquellas que regulan los aditivos que se pueden utilizar, y las que definen las cantidades máximas y mínimas de conservantes, antioxidantes y acidulantes permitidas en los alimentos. Algunas fueron actualizadas por última vez hace más de 25 años.
  - Los mecanismos para dar un concepto positivo de uso de un ingrediente no contemplado en la ley puede tardar hasta ocho meses.

### **Objetivo del proyecto**

Actualizar el marco normativo, y rediseñar los procesos de IVC y de autorización de ingredientes para incentivar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad nacionales e internacionales y permitir el uso de nuevos ingredientes.

### **Principales actividades por desarrollar**

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Definición del producto y ámbito geográfico de implementación del proyecto.
- Simplificación E2E<sup>20</sup> de procesos de comercialización y exportación de alimentos.
  - Registro sanitario (pertinencia, emisión y actualización).
  - Inspección, vigilancia y control (IVC).
  - Actualización de reglamentos técnicos y registro de ingredientes.
- Fortalecer las entidades que realizan actividades de IVC para facilitar procesos de comercialización e inspección.

---

<sup>20</sup> E2E, o procesos *end to end*, hace referencia a procesos de punta a punta.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Definición del producto y ámbito geográfico del proyecto piloto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las características de productos para el proyecto piloto.</li> <li>Estructurar el proyecto piloto con base en criterios como: producto y zona de relevancia para empresas APS, bajo riesgo alimentario y facilidad de actuación ante entes de control sanitario, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva, ANDI e INVIMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a los agentes del sector</li> <li>Buscar financiación y estructurar el proyecto</li> </ul>
<b>Línea de trabajo 1: Actualización de los reglamentos técnicos desactualizados</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar una mesa técnica para priorizar la actualización o la derogación de reglamentos técnicos del sector.</li> <li>Definir inventario de reglamentos técnicos priorizados y establecer posibles necesidades adicionales de actualización.</li> <li>Determinar el(los) mercado(s) objetivo(s) de exportación para los productos priorizados en este proyecto.</li> <li>Ajustar el inventario de reglamentos técnicos priorizados de acuerdo con los requerimientos de los países objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPCGPP, MSPS y MinCIT</li> <li>ANDI, INVIMA y SEAB</li> <li>ProColombia, Colombia Productiva y ANDI</li> <li>MSPS, MinCIT ANDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por la conformación de la mesa técnica ante el DNP</li> <li>Identificar, en conjunto con otros actores, los reglamentos técnicos desactualizados</li> <li>Conseguir los recursos financieros</li> <li>Estructurar y contratar el estudio</li> <li>Proponer la actualización de los reglamentos técnicos</li> </ul>
<b>Línea de trabajo 2: Optimización de los tiempos y procesos de acción de la SEAB</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y mapeo de los procesos requeridos para evaluar y conceptualizar sobre aditivos y otros ingredientes.</li> <li>Contraste e identificación de mejores prácticas en el mundo.</li> <li>Rediseño de procesos para evaluar y conceptualizar sobre ingredientes como aditivos, conservantes y antioxidantes, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSPS, INVIMA, MinCIT y Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer la elaboración e implementación del estudio de optimización de trámites</li> </ul>
<b>Línea de trabajo 3: Reformulación de procesos de IVC para un producto del sector APS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar mesa técnica para definir los trámites y procedimientos que deben agilizarse.</li> <li>Definir el punto de partida de la IVC de los productos priorizados en el área geográfica definida.</li> <li>Redefinir la matriz de riesgo para que esté más ajustada a las necesidades del sector APS.</li> <li>Rediseñar los procesos E2E para el área y producto priorizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPCGPP, MSPS y MinCIT</li> <li>MSPS, INVIMA, SS</li> <li>INVIMA</li> <li>MSPS, INVIMA, SS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por la conformación de la mesa técnica ante el DNP</li> <li>Impulsar el estudio que optimice los procesos E2E de IVC</li> </ul>
<b>Línea de trabajo 4: Fortalecer las entidades que realizan actividades de IVC</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar mesas técnicas para fortalecer las competencias en IVC.</li> <li>Evaluar las capacidades técnicas y operativas de las entidades para llevar a cabo los procesos definidos.</li> <li>Implementar jornadas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CPCGPP y MSPS</li> <li>MSPS, INVIMA y SS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por la conformación de la mesa técnica ante el DNP</li> <li>Promover la elaboración del estudio</li> </ul>
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto piloto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar los resultados obtenidos, identificar mejoras y ampliar el ámbito de aplicación del proyecto piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT, Colombia Productiva y ANDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la elaboración del estudio de evaluación de resultados y promover la ampliación del proyecto</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	Año 2019				Año 2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Definición del producto y ámbito geográfico</b>	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Determinar características de productos para proyecto piloto	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Estructurar el proyecto piloto	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
<b>Línea de trabajo 1: Actualización de los reglamentos técnicos desactualizados</b>	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
Conformar una mesa técnica para priorizar la actualización o la derogación de reglamentos técnicos del sector	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Definir inventario de reglamentos técnicos priorizados y establecer posibles necesidades adicionales de actualización	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Determinar el mercado objetivo del producto priorizado	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Ajustar el inventario de reglamentos técnicos priorizados de acuerdo con los requerimientos de los países objetivo	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
<b>Línea de trabajo 2: Optimización de los tiempos y procesos de acción de la SEAB</b>	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
Definición y mapeo de los procesos requeridos para evaluar y conceptualizar sobre aditivos y otros ingredientes	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Contraste e identificación de mejores prácticas en el mundo	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Rediseño de procesos para evaluar y conceptualizar sobre ingredientes	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
<b>Línea de trabajo 3: Reformulación de procesos de IVC para un producto del sector APS</b>	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
Conformar mesa técnica para definir los trámites y procedimiento que deben agilizarse	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Definir el punto de partida de la IVC de los productos priorizados en el área geográfica definida	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Redefinir la matriz de riesgo para que esté más ajustada a las necesidades del sector APS	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
Rediseñar los procesos E2E para el área y producto priorizado	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
<b>Línea de trabajo 4: Fortalecer las entidades que realizan actividades de IVC</b>	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
Conformar mesas técnicas para fortalecer las competencias en IVC	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Evaluar las capacidades técnicas y operativas de las entidades para llevar a cabo los procesos definidos	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
Implementar jornadas de capacitación	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q1 2020]							
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto</b>	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							
Evaluar los resultados obtenidos, identificar mejoras y ampliar el ámbito de aplicación del proyecto piloto	[Gantt chart showing activity from Q3 2019 to Q4 2020]							

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2020

- Estructuración de proyecto piloto.
- Acta de las reuniones para verificar y apoyar en la elaboración del listado de reglamentos técnicos priorizados.
- Acta de las reuniones para verificación de entrega de propuesta de simplificación de trámites y tiempos de respuesta para conceptuar sobre nuevos aditivos y otros.
- Acta de las reuniones para impulsar la evaluación y simplificación de procesos de IVC.
- Acta de las reuniones para impulsar la evaluación de competencias de las entidades que realizan IVC.
- Acta de las reuniones para impulsar la simplificación de trámites de la SEAB.

#### Año 2024

- Identificación de aspectos clave y plan de acción para escalar su implementación a otros productos y geografías.

### Impacto

#### Año 2024

- Actualización del 100% de los reglamentos técnicos relacionados con el producto priorizado.
- Revisión del 100% de trámites y procesos de IVC y de emisión de concepto sobre aditivos y otras sustancias relacionados con el proyecto piloto.
- Disminución en los tiempos de respuesta de los trámites de IVC.
- Evaluación del 100% de las entidades que realizan actividades de IVC en el ámbito del proyecto piloto.
- Capacitación del 100% del personal a cargo de realizar IVC en el ámbito geográfico seleccionado.

## 4.2.2 PR-02: Armonizar las normas con mercados de interés como la Alianza del Pacífico y la CAN

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

Si bien los países de la región son aquellos con los cuales el comercio exterior colombiano ha mejorado en el periodo 2010-2018, durante el diagnóstico se identificó la existencia de barreras no arancelarias que dificultan el comercio de productos APS entre países de la región.

De manera específica, se identificaron las siguientes problemáticas:

- Hay una heterogeneidad de normas y requerimientos de calidad e inocuidad en los países de la región para la nacionalización del producto importado. No se reconoce al Invima o el registro sanitario.
- Los países de la región han implementado normas que obligan el uso de un etiquetado nutricional frontal específico para cada país (semáforos, advertencia o GDA), aumentando así el costo de los empaques (inversión en capital de trabajo y costo unitario).

### Objetivo del proyecto

Propender a eliminar las barreras no arancelarias a través de la armonización de las normas entre los países de la región (Alianza del Pacífico y CAN) para ampliar el comercio de productos APS con estos países.

### Principales actividades a desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Identificar las normas que más obstaculizan el comercio entre los países.
- Definir los estándares para el comercio de productos entre países miembros:
  - Etiquetado (general, nutricional y frontal).
  - Nacionalización (reconocimiento del Invima en países de destino, reconocimiento de registro sanitario en países miembros, y análisis nutricional y bromatológico).

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Identificar las normas que más obstaculizan el comercio entre los países</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de priorización y selección de productos potenciales con base en criterios como: competitividad del sector en Colombia, tamaño del mercado regional y nivel de riesgo sanitario, entre otros.</li> <li>Identificar las barreras que impiden el comercio de dichos productos entre los países miembros de la Alianza del Pacífico y la CAN, tomando como referencia la propuesta entregada al Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico por parte de los gremios de los países miembros.</li> </ul>	MinCIT, MSPS, Colombia Productiva y ANDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir los recursos financieros</li> <li>Estructurar y contratar el estudio</li> </ul>
<b>Definir los estándares para el comercio de productos entre países miembros</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer la creación de una agenda de trabajo en el interior de la Alianza y la CAN para definir los estándares para el comercio de los productos priorizados. Debido a aspectos como el bajo nivel de riesgo sanitario de este tipo de productos con respecto a otras categorías de alimentos en general.</li> </ul>	MinCIT, ANDI, empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la creación de la agenda de trabajo periódica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los estándares de los trámites de nacionalización, así como el etiquetado general, nutricional y frontal del producto priorizado.</li> </ul>	MinCIT, MSPS, Colombia Productiva y ANDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir los fondos</li> <li>Estructurar el estudio</li> <li>Promover y acoger las recomendaciones ante los socios de la Alianza del Pacífico y la CAN</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el cronograma de implementación, objetivos y metas, e implementar, evaluar y ampliar el alcance a otros productos.</li> </ul>	MinCIT, MSPS, ANDI y empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover y dar seguimiento a la definición de un plan de acción</li> </ul>
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto piloto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el cronograma de implementación, objetivos y metas, e implementar, evaluar y ampliar el alcance a otros productos.</li> </ul>	MCIT, Colombia Productiva y ANDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la elaboración del estudio de evaluación de resultados y promover la ampliación del proyecto</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	Año	2019				2020			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Identificar las normas que más obstaculizan el comercio entre los países</b>									
Estudio de priorización y selección de productos potenciales									
Identificar las barreras que impiden el comercio de dichos productos entre los países miembros de la Alianza y la CAN									
<b>Definir los estándares para el comercio de productos entre países miembros</b>									
Proponer la creación de una agenda de trabajo en el interior de la Alianza y la CAN para definir los estándares para el comercio de los productos									
Definir los estándares de los trámites de nacionalización, así como el etiquetado general, nutricional y frontal del producto priorizado									
Definir el cronograma de implementación, objetivos y metas, e implementar, evaluar y ampliar el alcance a otros productos									
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto</b>									
Definir el cronograma de implementación, objetivos y metas, e implementar, evaluar y ampliar el alcance a otros productos									

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2020

- Estudio de priorización de producto con potencial para ser utilizado en el proyecto piloto.
- Estudio de identificación de obstáculos para el comercio elaborado.
- Actas de reunión y seguimiento para la definición de una agenda de trabajo entre los países.
- Documento con estándares de calidad, inocuidad e IVC para los países de la Alianza del Pacífico y la CAN.
- Cronograma de trabajo e informe de identificación de aspectos clave y plan de acción para escalar su implementación a otros productos.

### Impacto

#### Año 2020

- Revisión del 100% de los trámites requeridos para el comercio en la Alianza del Pacífico y la CAN.

#### Año 2024

- Simplificación/eliminación por lo menos un (1) trámite de comercio exterior o reconocimiento del Invima en países de destino.

#### Año 2028

- Incrementar las exportaciones entre 2019 y 2028 en una tasa equivalente al 7,1% anual.

### 4.2.3 PR-03: Estrategia de promoción de productos sofisticados APS

#### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

Colombia presenta bajos niveles de consumo per cápita y vocación exportadora con respecto a países de la región, con un consumo per cápita cercano a los 39 kg anuales, poco más de la mitad de lo que se consume en toda América Latina (71 kg al año).

A pesar de contar con un consumo menor que el de la región y el de países con ingresos per cápita inferiores, se identificaron las siguientes oportunidades para apalancar la promoción del sector:

- De acuerdo con los patrones de consumo, en Colombia el 84 % busca productos locales, naturales y orgánicos.
- La categoría de productos sofisticados en Colombia creció a una mayor tasa en el periodo 2010-2018 que en países de la región como Perú y México.
- Oportunidad de que el segmento de APS sofisticados continúe creciendo. En países desarrollados como Alemania, el segmento de sofisticados alcanza el 18 % del mercado (en Colombia el segmento pesa el 11 %).
- Las galletas, las mezclas de aceites de oleína de palma y los snacks de frutas y nueces tienen mayor atractivo y competitividad en el mercado internacional por aspectos como la alienación con tendencias de consumo.

Ahora bien, en cuanto a buenas prácticas internacionales se identificó que países como Perú y México han implementado mecanismos para atraer inversión privada en el sector agroindustrial. Entre los mecanismos implementados en cada país se encuentran:

- La estrategia de promoción de exportaciones de Perú se basa en:
  - Priorización de cadenas productivas a través de estudios de ventajas competitivas y estudios de oportunidades de mercado.
  - Definición de países de destino y firma de acuerdos comerciales con 52 países.
  - Fortalecimiento de la inteligencia competitiva que contribuya a la elaboración de planes estratégicos regionales e informes sectoriales de inteligencia de mercados.
  - Incentivos para atracción de inversión en el agro como: liberación y ventas de terrenos del Estado, tarifa de impuesto de renta diferenciada (15 % para agroindustria), flexibilización laboral, y concesiones y APP para distritos de riego.
  - Desarrollo de la marca SuperFoods Perú para resaltar la calidad, la variedad y los beneficios de la oferta de alimentos de Perú.
- La estrategia de promoción de importaciones de México se enfoca en:
  - Acceso preferencial a mercados (acuerdos comerciales con más de 47 países, apoyo para establecer vínculos entre empresas y proveedores potenciales, y programas de expansión empresarial o de mercados).
  - Incentivos para atracción de inversión privada (por ejemplo: reducción de impuestos y derechos estatales, apoyos para la inversión inicial en maquinaria y equipo, e incentivos en efectivo para compra de terrenos).
  - Facilidad de acceso a créditos blandos para capital de trabajo, equipamiento y desarrollo de infraestructura industrial.
  - Desarrollo de la marca México Calidad Suprema para certificar el cumplimiento de los requisitos de calidad, inocuidad y sanidad internacionales.
  - Facilidades para la conformación de consorcios de pymes para atender el mercado de exportación.

---

## Objetivo del proyecto

Desarrollar encadenamientos productivos para el suministro de materias primas sofisticadas, junto con estrategias de diferenciación de productos, resaltando cualidades como el origen, el aporte nutricional, la calidad y la inocuidad.

## Principales actividades por desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Priorización y selección de productos en función de sus atributos (aporte nutricional, origen, tendencia de consumo y sostenibilidad) y la demanda internacional potencial.
- Investigación y desarrollo de paquetes tecnológicos<sup>21</sup>.
- Implementar programas de desarrollo de proveedores en las cadenas agroindustriales considerando volumen, precio, calidad e inocuidad.
- Desarrollo de sello y marca país.
- Desarrollo de la estrategia de comercialización nacional e internacional.

---

<sup>21</sup> En caso de que aplique. Como consecuencia del diagnóstico del sector, se identificó que materias primas como tubérculos, semillas ancestrales, maíz y frutos secos son demandadas por la industria para la fabricación de nuevos productos.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Estructuración del proyecto piloto (selección de producto de acuerdo con su potencial)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de priorización y selección de productos potenciales con base en criterios como aporte nutricional, origen, tendencia de consumo y sostenibilidad, y demanda internacional potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MADR, MinCIT, Colombia Productiva, ANDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener financiación</li> <li>Contratar estudio</li> </ul>
<b>Eje de trabajo 1: Realizar investigación y desarrollo de paquetes tecnológicos (solo en caso de ser necesario)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y priorización de la lista de nuevos ingredientes que requieran el desarrollo de hojas de ruta o de paquetes tecnológicos por parte de la industria para su producción y uso en el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANDI, MADR, UPRA, ICA, ADR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a la ANDI en la definición y priorización de nuevos ingredientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas de trabajo para definir objetivos y acciones específicas de los proyectos de valor compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MADR, MinCIT, ANDI, empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la estructuración de las mesas de trabajo de valor de promoción de encadenamientos ante el DNP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar investigación y desarrollo de paquetes tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrosavia, ICA, centros de I+D y universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar el desarrollo de paquetes tecnológicos</li> <li>Difundir y promover el uso de los desarrollos ante empresarios</li> </ul>
<b>Eje de trabajo 2: Implementar programa de desarrollo de proveedores en las cadenas agroindustriales para los productos priorizados</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar <i>gaps</i> entre la oferta y la demanda de suministros para los productos priorizados, que permitan incentivar proyectos de valor compartido y encadenamientos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT, MADR, ADR, ANDI, empresas, Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener financiación</li> <li>Contratar el estudio de las brechas</li> <li>Estructurar proyectos de encadenamientos productivos entre eslabones de la cadena de valor</li> <li>Promover la estructuración de proyectos de valor compartido entre la industria y el sector primario</li> </ul>
<b>Eje de trabajo 3: Desarrollar estrategia de marketing y promoción, creando una marca o sello nacional</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de marca o sello para diferenciar productos priorizados en el mercado internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ProColombia, Colombia Productiva, ANDI, empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la contratación del estudio</li> <li>Impulsar la creación de una marca o sello paraguas ante ProColombia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de estrategia de promoción internacional con base en tendencias de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ProColombia, Colombia Productiva, ANDI, empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la contratación del estudio</li> <li>Impulsar su implementación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de estrategia de promoción local resaltando las cualidades nutricionales, historia, calidad e inocuidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva, ANDI, empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover ante gremios y asociaciones nacionales la creación de una estrategia articulada</li> </ul>
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto piloto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reporte sobre impacto y resultados, y escalar el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la elaboración del estudio de evaluación de resultados y promover la ampliación del proyecto</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	2019				2020				2021				22			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Estructuración del proyecto piloto (selección de producto de acuerdo con su potencial)</b>																
Estudio de priorización y selección de productos potenciales																
<b>Eje de trabajo 1: Realizar investigación y desarrollo de paquetes tecnológicos (solo en caso de ser necesario)</b>																
Definición y priorización de la lista de nuevos ingredientes que requieran el desarrollo de hojas de ruta o de paquetes tecnológicos por parte de la industria para su producción y uso en el país																
Mesas de trabajo para definir objetivos y acciones específicas de los proyectos de valor compartido																
Realizar investigación y desarrollo de paquetes tecnológicos																
<b>Eje de trabajo 2: Implementar programa de desarrollo de proveedores en las cadenas agroindustriales</b>																
Identificar <i>gaps</i> entre la oferta y la demanda de suministros para los productos priorizados																
<b>Eje de trabajo 3: Desarrollar estrategia de marketing y promoción, creando una marca o sello nacional</b>																
Creación de marca o sello para diferenciar los productos priorizados																
Creación de estrategia de promoción internacional con base en la demanda de productos																
Creación de estrategia de promoción local resaltando las cualidades nutricionales, historia, calidad e inocuidad del producto																
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto piloto</b>																
Realizar reporte sobre impacto y resultados, y escalar el proyecto																

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2020

- Estudio de evaluación y selección de productos con potencial.
- Listado de nuevos ingredientes que requieran investigación y desarrollo.

#### Año 2024

- Contratación y ejecución del proyecto de desarrollo de encadenamientos productivos, eslabones de la cadena de valor (por ejemplo: empresas ancla, proveedores o comercio ancla, proveedores).
- Listado de paquetes tecnológicos desarrollados como consecuencia del proyecto piloto.
- Acta de reuniones impulsando la creación de una marca país que resalta el origen, la calidad y la inocuidad del producto colombiano.
- Acta de las reuniones para impulsar la promoción de productos APS a nivel nacional.
- Acta de las reuniones para impulsar la concientización del consumidor colombiano en torno a la conveniencia y los beneficios nutricionales de los productos APS.
- Informe con la identificación de aspectos clave y plan de acción para escalar su implementación a otros productos.

### Impacto

#### Año 2024

- Por lo menos cinco (5) empresas participando en los proyectos de valor compartido de nuevos ingredientes.
- Impactar a 1.100.000 consumidores colombianos con una campaña que resalte las virtudes de los productos procesados: conveniencia de los productos y los aportes nutricionales.

#### Año 2028

- Incrementar las ventas nacionales entre 2019 y 2028 en una tasa equivalente al 8,1% anual.
- Incrementar las exportaciones entre 2019 y 2028 en una tasa equivalente al 7,1% anual.

## 4.2.4 PR-04: Promover la construcción y operación de infraestructura logística especializada para productos agroindustriales que potencien los proyectos de valor compartido

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

A pesar de que en Colombia hay producción primaria de algunas materias primas, no existe una infraestructura logística para la producción y el almacenamiento de subproductos que puedan reemplazar materias primas tradicionales. Las problemáticas específicas identificadas son:

- Baja producción a precios competitivos de algunas materias primas.
- En aquellas materias primas con producción nacional, hay escasa oferta de infraestructura logística especializada para bienes primarios agroindustriales.
- La falta de infraestructura logística genera un mayor costo unitario de materias primas, un incremento en la inversión en capital de trabajo e incertidumbre en la planeación de la producción.

Sin embargo, la Ley de Financiamiento aprobada a finales del año 2018 define mecanismos para la financiación de infraestructuras productivas agropecuarias a través de obras por impuestos y obras por regalías.

### Objetivo del proyecto

Promover la identificación, estructuración y búsqueda de recursos para la construcción, operación y mantenimiento de infraestructura logística especializada para la producción de subproductos agropecuarios requeridos por el sector industrial.

### Principales actividades por desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Evaluación, identificación y priorización de déficits de infraestructura de poscosechas.
- Realizar estudios de factibilidad de las obras de infraestructuras priorizadas.
- Realizar *showrooms* de proyectos a inversionistas que destinen dinero a obras por impuestos, obras por regalías, o que participen como desarrolladores/operadores de asociaciones público-privadas.

### Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Acompañar la formulación de proyectos de infraestructura de poscosecha agropecuaria</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación, identificación y priorización de déficits de infraestructura de poscosecha priorizando aquellos que potencien el desarrollo de proyecto de valor compartido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colombia Productiva, MinCIT, MADR y ART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la elaboración de un estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de factibilidad e identificación de mecanismos de financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colombia Productiva, MinCIT y MADR, MHCP y ART</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsar la contratación del estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar <i>showrooms</i> de proyectos ante potenciales inversionistas (obras por impuestos y obras por regalías)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colombia Productiva, DNP, ANDI, clústeres, MinCIT y MADR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promocionar ante el MADR, el MinCIT, la ANDI y otros mecanismos de asociación la elaboración de <i>showrooms</i></li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	2021				2022				2023				2024				2025				2026				2027				2028			
	Q1	Q2	Q3	Q4																												
Acompañar la formulación de proyectos de infraestructura de poscosecha agropecuaria																																
Evaluación, identificación y priorización de déficits de infraestructura de poscosecha																																
Estudios de factibilidad e identificación de mecanismos de financiación																																
Realizar <i>showrooms</i> de proyectos ante potenciales inversionistas																																

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2024

- Actas de las reuniones para impulsar la elaboración de estudios para identificar los déficit de infraestructura de logística especializada.
- Actas de las reuniones para promover la elaboración de estudios de factibilidad de infraestructuras de los proyectos de infraestructura de logística especializada.
- Actas de las reuniones para promover la presentación de los proyectos a potenciales inversionistas.

### Impacto

#### Año 2028

- Obtener la intención de inversión para dos (2) proyectos de infraestructura logística especializada.

## 4.2.5 PR-05: Disminuir la comercialización de contrabando y de canales ilegales

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

En el país, hay un mercado informal e ilegal que representa un problema para la salud pública y una barrera para la competitividad del sector. De manera específica, se han identificado los siguientes problemas:

- Se fabrican y comercializan productos sin cumplimiento de normas sanitarias.
- Se venden productos de contrabando a través de canales ilegales. En aceites y grasas, el gremio estima que este mercado representa al 30 % del mercado total.
- Informalidad de empleo.
- Falsificación de productos.

### Objetivo del proyecto

Propender a disminuir el consumo de productos informales a través de la vigilancia y el control de la oferta y la sensibilización del consumidor en torno a los riesgos para la salud de este tipo de alimentos.

### Principales actividades por desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Seleccionar un producto (ej. aceites y grasas) y el ámbito geográfico del proyecto.
- Evaluar y cuantificar la informalidad e ilegalidad en el APS seleccionado.
- Establecer el mecanismo para la disposición final de producto incautado.
- Fortalecer los protocolos público-privados para identificar casos de ilegalidad o contrabando.
- Incluir el sector de APS dentro de la operatividad del Centro Integrado ICA, Invima y Polfa (CIIP).
- Concientizar a la población sobre el riesgo que representa para su salud el consumo de productos de contrabando o de canales ilegales.

### Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Responsable	Rol de Colombia Productiva
<b>Seleccionar un producto (ej. aceites y grasas) y el ámbito geográfico del proyecto</b>		
• Estructuración de proyecto piloto (definición de zona, producto o grupos de producto, y tiempo).	• Colombia Productiva, Asograsas/ANDI	• Promover la estructuración de un proyecto piloto
• Realizar un estudio para cuantificar la informalidad e ilegalidad del producto en la región seleccionada y definir los objetivos y metas de disminución de la informalidad en la zona.	• Colombia Productiva, Asograsas/ANDI, POLFA	• Impulsar la elaboración del estudio
<b>Incluir dentro de la operatividad del CIIP el sector de alimentos procesados</b>		
• Crear un borrador del proyecto de actos administrativos para permitir y definir la disposición final del aceite incautado.	• Asograsas	• Asegurar la creación del borrador de acto administrativo
• Conformar una mesa técnica para definir la disposición final de productos incautados.	• MinCIT, POLFA, Asograsas	• Supervisar ante el DNP la conformación de la mesa técnica
• Crear un mecanismo para la identificación y comunicación de irregularidades.	• Colombia Productiva, Asograsas/ANDI, POLFA	• Promover la creación y revisión del mecanismo
• Incluir dentro de la operatividad del CIIP al sector APS.	• POLFA, SS	• Propender a la incorporación del sector APS en la CIIP
<b>Concientizar a la población sobre el riesgo para su salud del consumo de productos de contrabando o de canales ilegales</b>		
• Evaluar y definir los riesgos para la salud del consumo de productos ilegales o informales.	• Colombia Productiva, Asograsas/ANDI, MSPS	• Promover la elaboración del estudio
• Elaborar e implementar campañas de concientización sobre los riesgos para la salud.	• MSPS, Colombia Productiva, Asograsas/ANDI	• Propender a la elaboración e implementación de la campaña de concientización
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto piloto</b>		
• Realizar reporte sobre impacto y resultados, y escalar el proyecto.	• Colombia Productiva	• Coordinar la elaboración del estudio de evaluación de resultados y promover la ampliación del proyecto

## Planificación

Línea de acción / Actividad	2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Seleccionar un producto (ej. aceites y grasas) y el ámbito geográfico del proyecto</b>								
Estructuración de proyecto piloto (definición de zona, producto o grupos de producto, y tiempo) Realizar un estudio para cuantificar la informalidad e ilegalidad del producto en la región seleccionada y definir los objetivos y metas de disminución de la informalidad e ilegalidad en la zona								
<b>Incluir dentro de la operatividad del CIIP el sector de alimentos procesados</b>								
Crear un borrador de proyecto de actos administrativos para permitir y definir la disposición final del aceite incautado Conformar una mesa técnica para definir la disposición final de productos incautados Crear mecanismos para la identificación y comunicación de irregularidades Incluir dentro de la operatividad del CIIP al sector de APS								
<b>Concientizar a la población sobre el riesgo para su salud del consumo de productos de contrabando o de canales ilegales</b>								
Evaluar y definir los riesgos para la salud del consumo de productos ilegales o informales Elaborar e implementar campañas de concientización sobre los riesgos para la salud								
<b>Evaluación de resultados y escalamiento del proyecto piloto</b>								
Evaluar resultados, ajustar y escalar el proyecto								

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2020

- Actas de seguimiento a la elaboración y entrega del borrador de proyectos administrativos.
- Definición del proyecto piloto.
- Actas de seguimiento y verificación a la creación del mecanismo de comunicación de denuncias.
- Actas de reuniones promoviendo la elaboración del estudio de identificación de riesgos para la salud del consumo de productos ilegales e informales.
- Acta de promoción de estudio de cuantificación del tamaño e impacto de la ilegalidad en aceites y grasas en una región determinada.
- Acta de reuniones promoviendo la elaboración de campaña de concientización de la población del área geográfica determinada.
- Actas de seguimiento a la inclusión del sector APS en la operatividad del CIIP.
- Informe de identificación de aspectos clave y plan de acción para escalar su implementación.

### Impacto

#### Año 2020

- Concientizar por lo menos a mil consumidores acerca de los riesgos para la salud de consumir aceites y grasas ilegales.

## 4.2.6 PR-06: Articulación de esfuerzos para el desarrollo de empaques amigables con el medio ambiente

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

Los consumidores internacionales y el Gobierno nacional están exigiendo el uso de empaques amigables con el medio ambiente<sup>22</sup>, los cuales no son producidos en los volúmenes y precios competitivos requeridos por la industria.

### Objetivo del proyecto

Promover la agregación de la demanda de envases y empaques amigables con el medio ambiente que haga viable la importación de resinas o material de empaque de este tipo.

### Principales actividades a desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Determinar la masa crítica de empaques de valor agregado entre las empresas del sector APS.
- Evaluar la viabilidad y estructuración del proyecto<sup>23</sup>.
- Mapear y atraer aliados (insumos y tecnología) para la puesta en marcha del proyecto.

---

<sup>22</sup> De acuerdo con Mintel, entre 2015 y 2018 el 12% de los productos de panadería y el 6% de los productos de snacks, a escala mundial, resaltaron el uso de empaques amigables con el medio ambiente. En Colombia, la Resolución 1407 de 2018 establece que para el año 2021 las empresas deben aprovechar el 10% del residuo de envases y empaques que generen, y que para el año 2030 el aprovechamiento debe ser del 30%.

<sup>23</sup> Incluyendo: volumen de empaque demandado, precios, costos, modelo de negocio y alternativas de cierre de ciclo y uso posconsumo.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores Relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Determinar masa crítica e interés de compra de empaques de valor agregado entre las empresas del sector APS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover en Gremios y Clusters los beneficios del proyecto: i) Agrupar demanda, y ii) utilizar empaques biodegradables o de ciclo cerrado</li> <li>Cuantificar la demanda de empaques de las empresas interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANDI, Colombia Productiva, Cámaras de Comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar jornadas de promoción y sensibilización</li> <li>Realizar estudio para cuantificar la demanda</li> </ul>
<b>Estructurar proyecto productivo de empaques biodegradables o de ciclo cerrado</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio que evalué la viabilidad, y que estructure y defina los modelos de negocio y gestión del proyecto piloto (incluyendo la firma de las cartas de compromiso)</li> <li>Mapeo y atracción de aliados (fabricante de resinas y o equipos, fondos de cooperación o multilaterales, empresas de recolección, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT, Colombia Productiva, ANDI y Acoplásticos</li> <li>MinCIT, ProColombia, ANDI, Acoplásticos y Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar recursos y estructurar el estudio</li> <li>Acompañar la estructuración de un acuerdo de formalización de compromisos</li> <li>Apoyar el mapeo de aliados</li> </ul>
<b>Implementar proyecto de fabricación o importación de empaques biodegradables</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar proyecto piloto, evaluar resultados y escalar proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT Colombia Productiva, ANDI y Acoplásticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la elaboración del estudio de evaluación de resultados y promover la ampliación del proyecto</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	Año	19				20				21			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Determinar masa crítica e interés de compra de empaques de valor agregado entre las empresas del sector APS													
Promover en Gremios y Clusters los beneficios del proyecto													
Cuantificar la demanda de empaques de las empresas interesadas													
Estructurar proyecto productivo de empaques biodegradables o de ciclo cerrado													
Realizar un estudio que evalué la viabilidad, y que estructure y defina los modelos de negocio y gestión del proyecto piloto (incluyendo la firma de las cartas de compromiso)													
Mapeo y atracción de aliados													
Implementar proyecto de fabricación o importación de empaques biodegradables													
Implementar proyecto piloto, evaluar resultados y escalar proyecto													

## Resultados e impacto

Resultado
<p><b>Año 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de cuantificación de la demanda potencial de empaques flexibles amigables con el medio ambiente</li> <li>Acta de las jornadas realizadas de sensibilización en gremios, asociaciones y Clusters</li> <li>Estudio de análisis de alternativas, estructuración de los modelos de negocio y gestión, y evaluación de viabilidad del proyecto piloto</li> <li>Acuerdo de intención firmados por empresas demandantes de empaques flexibles</li> <li>Mapeados de empresas/aliados potenciales para ejecutar proyecto (insumos y tecnología)</li> </ul> <p><b>Año 2024</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de identificación de aspectos clave y plan de acción para escalar su implementación</li> </ul>

Impacto
<p><b>Año 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresas sensibilizadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo menos el 95% de las empresas de la ANDI y del Cluster de Macro Snack</li> <li>Por lo menos 50 empresas que no pertenecen a estas organizaciones</li> </ul> </li> <li>Por lo menos 10 aliados mapeados</li> </ul> <p><b>Año 2024</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de empaques flexibles fabricados con resinas biodegradables o con material reciclado para el sector APS</li> </ul>

## 4.2.7 PR-07: Evaluar la eficacia de los mecanismos de protección de las materias primas para el desarrollo de todos los eslabones de la cadena de valor

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

El azúcar, el aceite y la leche poseen mecanismos de protección que afectan la competitividad del sector APS, en una época en la que han cambiado los modelos de negocio de esos sectores y las tendencias de consumo del sector APS. En este sentido, se identifica la necesidad de reflexionar acerca de la conveniencia de los mecanismos de protección a lo largo de la cadena agroindustrial.

De manera específica, las problemáticas asociadas a este proyecto son:

- Los costos de las materias primas y las certificaciones de calidad representan una barrera para atender el mercado exterior y una desventaja para competir con el producto importado en el mercado doméstico.
- Las materias primas representan el 47 % de las ventas del sector.
- Colombia no produce algunas materias primas. Además, en algunas materias primas con producción nacional hay mecanismos de protección que encarecen su costo.
- Se debe evaluar si los mecanismos de protección todavía son efectivos para promover las exportaciones y el consumo interno de toda la cadena de valor.

Ahora bien, en países analizados como Perú, al contrario de lo que sucede con los mecanismos de protección de algunas materias primas, se decidió eliminar los subsidios y los precios base de los productos agropecuarios, se promovió la inversión privada en el sector agroindustrial, y se estableció una tarifa de aranceles del 20 % a la importación de materias primas agroindustriales.

### Objetivo del proyecto

Promover la evaluación y el análisis del impacto de los mecanismos de protección de materias primas, valorando el impacto en el consumo interno y la exportación de productos a lo largo de la cadena de valor.

### Principales actividades por desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Conformar una mesa técnica público-privada.
- Evaluación del impacto de los mecanismos de protección de materias primas sobre toda la cadena de valor de alimentos.
- Evaluación de los modelos de gobernanza de los fondos de estabilización y ajuste de la representatividad.
- Análisis de la pertinencia de los precios de referencia que utilizan los fondos de estabilización y redefinición de estos.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Analizar los modelos de gobernanza y determinar mecanismos de participación de eslabones de la CdV</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una mesa de trabajo intersectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACSPC, MADR, MinCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la estructuración de las mesas de trabajo ante el DNP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar mecanismos para incluir o ampliar la participación de la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT/Colombia Productiva y MADR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar al MinCIT en la identificación de mecanismos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar un cronograma para implementar los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACSPC, MADR, MinCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la elaboración del cronograma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar ajustes y definir mecanismos de evaluación, control y ajuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACSPC, MADR, MinCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el desarrollo del cronograma de actividades</li> <li>Informar los avances a las empresas del sector APS</li> </ul>
<b>Evaluar el impacto de los mecanismos de protección a lo largo de la cadena de valor</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la pertinencia de la fórmula de fijación de precios y el impacto en general de los mecanismos de protección en el consumo interno y las exportaciones de toda la cadena de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT/Colombia Productiva y MADR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir financiación</li> <li>Contratar el estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un cronograma para realizar ajustes en los mecanismos de proyección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACSPC, MADR, MinCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la elaboración del cronograma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar ajustes y definir mecanismos de seguimiento, evaluación y ajuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACSPC, MADR, MinCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el desarrollo del cronograma de actividades</li> <li>Informar los avances a las empresas del sector APS</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	Año							
	2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Analizar los modelos de gobernanza y determinar mecanismos de participación de eslabones de la CdV</b>								
Crear una mesa de trabajo intersectorial								
Identificar mecanismos para incluir y/o ampliar la participación de la industria								
Determinar un cronograma para implementar los cambios								
Implementar ajustes y definir mecanismos de evaluación, control y ajuste								
<b>Realizar una evaluación del impacto de los mecanismos de protección a lo largo de la cadena de valor</b>								
Evaluar la pertinencia de la fórmula de fijación de precios y el impacto en general de los mecanismos de protección en el consumo interno y las exportaciones de toda la cadena de valor								
Definir un cronograma para realizar ajustes en los mecanismos de proyección								
Implementar ajustes y definir mecanismos de seguimiento, evaluación y ajuste								

## Resultados e impacto

### Resultado

**Año 2020**

- Estudio del impacto de los fondos de estabilización en la cadena de valor.
- Estudio de evaluación de pertinencia de la fórmula de fijación de precios.
- Acta de las reuniones para promover la definición de un cronograma para realizar los ajustes en los mecanismos de protección.

### Impacto

**Año 2020**

- Revisión de la gobernanza de los fondos de estabilización de precios.
- Ajustar en la fórmula de fijación de precios de las materias primas.

## **4.2.8 PR-08: Impulsar la educación del consumidor final en hábitos de vida saludables: alimentación, ejercicio físico, descanso y consumo sostenible, entre otros**

### **Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto**

Existe un activismo que puede afectar la percepción del consumidor y las ventas del sector APS, el cual se enfoca específicamente en disminuir o eliminar el consumo de este tipo de alimentos. Sin embargo, estudios internacionales han identificado que los problemas de malnutrición no son consecuencia específica del consumo de un determinado alimento, sino de factores adicionales como: la cantidad de sueño, la cantidad de actividad física y aspectos genéticos, entre otros.

De manera específica, las problemáticas asociadas a este proyecto son:

- Hay un mayor activismo contra los alimentos procesados en Colombia (#NoComasMásMentiras) y en el mundo.
- Existen proyectos de ley en curso con injerencia directa en la industria de alimentos: cambios en normas de etiquetado, regulación de publicidad, y venta de alimentos a niños y adolescentes.
- Países con mayor consumo per cápita no presentan necesariamente mayores problemas de salud o índices de obesidad.

Si bien la comunicación de los valores de las marcas pertenece a cada compañía, se hace necesaria la articulación de esfuerzos de los diferentes agentes del sector para comunicar y promover hábitos de vida saludables.

### **Objetivo del proyecto**

Promover y coordinar esfuerzos en la industria para establecer parámetros de comunicación enfocados en: resaltar los beneficios nutricionales y funcionales que aportan los alimentos APS y fortalecer la educación del consumidor en hábitos de vida saludable.

### **Principales actividades por desarrollar**

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Conformar una mesa técnica multisectorial a fin de coordinar iniciativas y programas para combatir la obesidad y generar hábitos de vida saludable.
- Identificar casos de éxito en promoción de hábitos de vida saludables en el exterior.
- Crear una nueva estrategia de promoción de hábitos de vida saludables definida en conjunto por la mesa técnica.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Conformar una mesa técnica para coordinar las iniciativas y los programas para combatir la obesidad y generar hábitos de vida saludable en la población colombiana</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar un estudio sobre casos y campañas existentes de promoción de hábitos de vida saludable en torno a la alimentación, identificando y definiendo puntos comunes y estrategias de comunicación para el sector APS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSPS, MinCIT, ANDI y Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar y proponer fuentes de financiación</li> <li>Impulsar la contratación del <i>benchmark</i></li> <li>Promover la incorporación de los hallazgos en la publicidad de los productos del sector</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar un plan de acción para implementar cambios que articulen las diferentes estrategias de promoción de hábitos de vida saludables existentes o para crear una sola estrategia para el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSPS, MinCIT, ANDI y Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la elaboración del plan de acción</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una nueva campaña multisectorial para combatir la malnutrición, promover hábitos de vida saludables y fomentar el consumo responsable y sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinEducación, MinCIT, MSPS, Colombia Productiva, ANDI, empresarios, SIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar y proponer fuentes de financiación</li> <li>Promover la creación de una campaña multisectorial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear estrategia de seguimiento u observatorio para monitorear los principales indicadores relacionados con la salud pública, la nutrición, y las ventas de las empresas. Y diseñar el modelo de recolección de datos y principales indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MinCIT, MSPS, Colombia Productiva, ANDI, empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar y proponer fuentes de financiación</li> <li>Impulsar ante el MinCIT y el MSPS la creación del observatorio</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	Año																	
	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Q1	Q2	Q3															
<b>Conformar una mesa técnica para coordinar iniciativas y programas para combatir la obesidad y generar hábitos de vida saludable en la población colombiana</b>																		
Contratar un estudio sobre casos y campañas existentes de promoción de hábitos de vida saludable alrededor de la alimentación, identificando y definiendo puntos comunes y estrategias de comunicación para el sector APS																		
Realizar un plan de acción para implementar cambios que articulen las diferentes estrategias de promoción de hábitos de vida saludables existentes o para crear una sola estrategia para el sector																		
Crear una nueva campaña multisectorial para combatir la malnutrición, promover hábitos de vida saludables y fomentar el consumo responsable y sostenible																		
Crear estrategia de seguimiento u observatorio para monitorear los principales indicadores relacionados con la salud pública, la nutrición, y las ventas de las empresas. Diseñar el modelo de recolección de datos y principales indicadores																		

## Resultados e impacto

Resultado	Impacto
<p><b>Año 2024:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de las reuniones para promover un estudio de casos de éxito relacionados con la prevención de la malnutrición.</li> <li>Actas de las reuniones para promover la creación de un observatorio o sistema de seguimiento a los principales indicadores relacionados con la salud pública y la nutrición de la población.</li> <li>Actas de las reuniones para impulsar la creación de campaña con base en casos de éxito locales e internacionales.</li> </ul>	<p><b>A 2028:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.600.000 colombianos conocen los hábitos de vida saludables y saben leer las etiquetas informativas que contienen los alimentos.</li> </ul>

## 4.2.9 PR-09: Elevar los estándares de calidad e inocuidad de las empresas del sector APS

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

El sector está compuesto, en su mayoría, por micro y pequeñas empresas que en su condición de ofrecer productos exclusivamente al mercado nacional no cumplen con la totalidad de las normas de inocuidad del sector, entre otras cosas porque las entidades de vigilancia y control priorizan la vigilancia en las plantas de producción de aquellas empresas que por su tamaño tienen una alta cuota de mercado y una amplia presencia territorial.

De manera específica, las problemáticas asociadas a este proyecto son:

- Cerca de 16.000 empresas del sector son micro y pequeñas empresas con un bajo cumplimiento de normas de calidad e inocuidad por parte de las mipymes.
- Las capacidades de las entidades que realizan IVC son limitadas y no permiten una vigilancia efectiva del mercado.
- La matriz de riesgos del sector APS prioriza la IVC de las empresas grandes sobre las mipymes.
- Debido a las capacidades limitadas y a los métodos de priorización de esfuerzos, puede suceder que una empresa nunca sea inspeccionada por el Invima.

### Objetivo del proyecto

Estructurar proyectos para incentivar la formalización y el cumplimiento de las normas de calidad e inocuidad para contribuir a la salud pública del país e incrementar las exportaciones del sector APS.

### Principales actividades por desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Revisar y ajustar los componentes de los programas de fortalecimiento empresarial para involucrar a los agentes de vigilancia y control.
- Capacitar a las empresas en los beneficios comerciales y de valor agregado.
- Continuar o escalar los proyectos de identificación de falencias de calidad e inocuidad y acompañar en la certificación de empresas del sector APS.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Involucrar a Invima, Secretarías de Salud y MSPS en los programas de fortalecimiento empresarial y emprendimientos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la oferta de programas de fortalecimiento existentes para el sector APS</li> <li>Revisar los componentes de los programas de fortalecimiento de cara a la mejora en los procesos de calidad e inocuidad, e identificar espacios para involucrar a las entidades de IVC</li> <li>Definir la metodología de participación de las entidades que realizan IVC con base en el estudio realizado</li> <li>Implementar cambios en programas y ejecutar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva</li> <li>Colombia Productiva, Cámaras de Comercio, Innpulsa y Sena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir los recursos</li> <li>Contratar el estudio</li> <li>Elaborar y consensuar la metodología de participación</li> <li>Promover la implementación de mejoras</li> </ul>
<b>Capacitar a las empresas en los beneficios comerciales y de valor agregado</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar/fortalecer programas de capacitación acerca de los beneficios comerciales</li> <li>Identificar entidades aliadas (Cámaras de Comercio, Innpulsa, Sena) y espacios para impartir capacitaciones</li> <li>Realizar capacitaciones a empresarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cámaras de Comercio, Sena, Innpulsa y Fondos de Emprendimiento</li> <li>Colombia Productiva</li> <li>Cámaras de Comercio, Sena, Innpulsa y Fondos de Emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la evaluación y el fortalecimiento de los programas</li> <li>Identificar entidades</li> <li>Acordar espacios para capacitación</li> <li>Realizar capacitaciones</li> </ul>
<b>Incentivar la inversión en infraestructura o certificaciones de inocuidad o calidad (BPM, HACCP, FSMA, y otras definidas por la Global Food Safety Initiative)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y obtener fuentes de financiación nacionales e internacionales</li> <li>Identificar entidades aliadas (Cámaras de Comercio, Innpulsa, Sena) y espacios para impartir capacitaciones</li> <li>Continuar o escalar los proyectos de identificación de falencias de calidad e inocuidad y acompañar en la certificación de empresas del sector APS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva</li> <li>Colombia Productiva</li> <li>Colombia Productiva, Cámaras de Comercio, Sena, Innpulsa y Fondos de Emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudio de identificación</li> <li>Obtener recursos de financiación</li> <li>Identificar entidades aliadas</li> <li>Implementar proyectos piloto propios y en cooperación con otras entidades</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	Año																							
	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028					
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																		
<b>Involucrar a Invima, Secretarías de Salud y MSPS en los programas de fortalecimiento empresarial y emprendimientos</b>																								
Identificar la oferta de programas de fortalecimiento existentes para el sector APS																								
Revisar los componentes de los programas de fortalecimiento e identificar espacios para involucrar a entidades que realizan IVC																								
Definir la metodología de participación en los programas																								
Implementar cambios en programas y ejecutar																								
<b>Capacitar a las empresas en los beneficios comerciales y de valor agregado</b>																								
Desarrollar/fortalecer programas de capacitación acerca de los beneficios comerciales																								
Identificar entidades aliadas (Cámaras de Comercio, Innpulsa, Sena) y espacios para impartir capacitaciones																								
Realizar capacitaciones																								
<b>Incentivar la inversión en infraestructura o certificaciones de inocuidad o calidad</b>																								
Identificar fuentes de financiación nacionales e internacionales																								
Identificar entidades aliadas (Cámaras de Comercio, Innpulsa, Sena)																								
Continuar o escalar los proyectos de identificación de falencias de calidad e inocuidad y acompañar en la certificación de empresas del sector APS																								

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2020

- Crear la base de datos con los programas de fortalecimiento empresarial nacionales y regionales existentes.
- Crear de base de datos con las fuentes de financiación nacionales e internacionales para la construcción de infraestructura e implementación de certificaciones de calidad e inocuidad.

#### Año 2028

- Ejecución de tres (3) proyectos piloto, en cooperación con los aliados, para identificar las falencias de calidad e inocuidad de empresas y acompañarlas en el proceso de certificación.
- 45 capacitaciones empresariales a 2028 acerca de los beneficios comerciales de los estándares de calidad e inocuidad, y de las fuentes de financiación para infraestructura y certificaciones.

### Impacto

#### A 2028:

- Mejorar por lo menos cuatro (4) programas de fortalecimiento empresarial y de emprendimiento para incluir componentes de calidad e inocuidad.
- 15 compañías con certificación de calidad y/o inocuidad como consecuencia de los proyectos piloto.
- Capacitar a 550 empresarios sobre los beneficios comerciales y de valor agregado de la implementación de certificaciones de calidad e inocuidad, así como en fuentes de financiación para la construcción de infraestructuras y certificaciones.

#### **4.2.10 PR-10: Crear, desarrollar y fortalecer las capacidades en actividades en CTI en las empresas del sector APS**

##### **Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto**

El desarrollo de productos sofisticados en el sector depende del fortalecimiento de la relación entre los centros de conocimiento y las empresas, del fortalecimiento de las capacidades en I+D de las empresas, y del apoyo a emprendimientos con una oferta de productos sofisticados y diferentes para el mercado.

De manera específica, las problemáticas asociadas a este proyecto son:

- Baja conexión entre la academia y la mayoría de la industria en los proyectos de I+D.
- Déficit de empresas e instituciones con las capacidades en I+D.
- Existen procesos complejos y difíciles para realizar proyectos de colaboración:
  - Dificultad para definir y manejar la propiedad intelectual de la investigación con las universidades públicas.
  - Las universidades privadas tienen procesos complejos para realizar investigación.

##### **Objetivo del proyecto**

Formular proyectos que permitan crear, desarrollar y fortalecer las capacidades en actividades en CTI (ciencia, tecnología e innovación) en las empresas del sector APS.

##### **Principales actividades por desarrollar**

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Estudiar las principales necesidades de la industria de alimentos en términos de competencias en CTI.
- Desarrollar programas de creación, desarrollo y fortalecimiento de capacidades de CTI de acuerdo con las necesidades de la industria de alimentos.

## Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Realizar un estudio de prospectiva de las capacidades y competencias que requerirá la industria de APS en términos de ciencia, tecnología e innovación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar oferta de servicios de ACTI relevantes para la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva, ANDI, clústeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover en agremiaciones y Clusters el estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar principales necesidades de I+D e innovación y comunicar a centros de I+D y academia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva, Colciencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la elaboración del estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear sistema / índice del nivel de innovación de las empresas del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colombia Productiva, ANDI, Colciencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la creación del índice de innovación</li> <li>Implementar acciones para su mejoramiento</li> </ul>
<b>Desarrollar programas para creación, desarrollo y fortalecimiento de capacidades de CTI de acuerdo con las necesidades de la industria APS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar o adaptar un programa con enfoque específico (por producto o categoría) hacia el sector de alimentos para desarrollar buenas prácticas en innovación para un producto con enfoque en mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colciencias, Colombia Productiva, Innpulsa, Cámaras de Comercio, ANDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar fuentes de financiación</li> <li>Impulsar la creación de programas específicos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar programas de compras innovadoras entre empresas tractoras y proveedores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar fuentes de financiación</li> <li>Impulsar la creación de programas específicos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar o ajustar un programa de cultura de innovación (intraemprendimiento y liderazgo innovador) específico para el sector de APS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar fuentes de financiación</li> <li>Impulsar la creación de programas específicos</li> </ul>

## Planificación

Línea de acción / Actividad	2022				2023				2024				2025				2026				2027				2028			
	Q1	Q2	Q3	Q4																								
Realizar un estudio de prospectiva de las capacidades y competencias que requerirá la industria de APS en términos de ciencia, tecnología e innovación																												
Identificar oferta de servicios relevantes para la industria en términos de CTI																												
Identificar principales necesidades de I+D e innovación y comunicar a centros de I+D y academia																												
Crear sistema / índice del nivel de innovación de las empresas del sector																												
<b>Desarrollar programas para creación, desarrollo y fortalecimiento de capacidades de CTI de acuerdo con las necesidades de la industria APS</b>																												
Realizar o adaptar un programa con enfoque específico (por producto o categoría) hacia el sector de alimentos para desarrollar buenas prácticas en innovación para un producto con enfoque en mercado																												
Estructurar programas de compras innovadoras entre empresas tractoras y proveedores																												
Realizar o ajustar un programa de cultura de innovación (intraemprendimiento y liderazgo innovador) específico para el sector de APS																												

## Resultados e impacto

Resultado	Impacto
<p><b>Año 2024</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de las brechas y necesidades existentes de la industria en términos de CTI.</li> <li>Catálogo actualizado periódicamente con la oferta de servicios en CTI para la industria.</li> <li>Actas de reuniones promoviendo la creación de un índice para medir nivel de desarrollo en CTI.</li> <li>Estructuración de tres (3) proyectos en materia de CTI.</li> </ul> <p><b>Año 2028:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un programa o estructura de programas que fomenten el desarrollo de habilidades y capacidades para innovar dentro de las empresas de la industria.</li> </ul>	<p><b>Año 2028</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medición de la oferta y brechas/necesidades actuales y nivel de desarrollo en CTI que tiene la industria, que permita estructurar proyectos replicables especializados para la industria.</li> <li>Índice de medición de desarrollo de las actividades de CTI para el sector de APS actualizado.</li> <li>100 empresas beneficiadas por los diferentes proyectos de CTI estructurados.</li> </ul>

## 4.2.11 PR-11: Crear iniciativas que fortalezcan la asociatividad y contribuyan a robustecer el ecosistema de emprendimiento

### Problemáticas y oportunidades que dan origen al proyecto propuesto

En el diagnóstico del sector, se identificó que el país carece de un ecosistema robusto de emprendimiento e innovación formalizado alrededor del sector de Alimentos, así como de modelos de asociatividad regionales robustos que incentiven la innovación y el emprendimiento en las regiones.

En este sentido, el clúster de macrosnacks de Cali ha logrado la coordinación de agentes en la potenciación de capacidades de emprendimiento y desarrollo de nuevos productos y mercados que puede ser tomado como referencia para ser replicado en otras áreas geográficas.

### Objetivo del proyecto

Realizar esfuerzos por replicar la experiencia en transferencia de conocimiento y en desarrollo de nuevos productos y mercados del clúster de macrosnacks de Cali en otras regiones.

### Principales actividades por desarrollar

Las principales actividades de este proyecto se presentan a continuación:

- Analizar, evaluar e identificar de buenas prácticas de los modelos de asociatividad a nivel internacional.
- Diagnosticar los modelos de asociatividad existentes en las principales regiones del país.
- Promover la creación de mecanismos de asociatividad en las regiones.

### Actividades, actores relevantes y rol de Colombia Productiva

Actividad	Actores relevantes	Rol de Colombia Productiva
<b>Crear un modelo tipo de asociatividad con enfoque regional utilizando factores de éxito identificados en Colombia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis y evaluación de los modelos de asociatividad existentes en Colombia y comparación con modelos de asociatividad a nivel internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colombia Productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseguir la financiación</li> <li>▪ Contratar estudio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la creación de mecanismos de asociatividad en las regiones en Colombia con mayor potencial con base en criterios como: masa crítica, relevancia y desarrollo del mercado regional, atención al mercado exterior y experticia en la gestión de clúster, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colombia Productiva y Cámaras de Comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsar ante Cámaras de Comercio la creación de clúster de APS</li> <li>▪ Promover la implementación de buenas prácticas del clúster de macrosnacks</li> </ul>

### Planificación

Línea de acción / Actividad	Año																											
	2020				2021				2022				2023				2024				2025				2026			
	Q1	Q2	Q3	Q4																								
Crear un modelo tipo de asociatividad con enfoque regional utilizando factores de éxito identificados en Colombia																												
Análisis y evaluación de los modelos de asociatividad existentes en Colombia y comparación con modelos de asociatividad a nivel internacional																												
Promover la creación de mecanismos de asociatividad en las regiones en Colombia con mayor potencial																												

## Resultados e impacto

### Resultado

#### Año 2028

- Tres (3) estudios de buenas prácticas de asociatividad a nivel internacional e identificación de buenas prácticas a nivel nacional.

### Impacto

#### Año 2028

- Por lo menos tres (3) iniciativas de asociatividad creadas.

# Anexos

## 5.1 Empresarios entrevistados en el desarrollo del proyecto

Detalle de los agentes entrevistados

Grupo	Agente	Fecha	Contacto principal	Cargo
	Fedepalma	19 Nov	Jaime González	Director de Gestión Comercial
  	ANDI - Cámara de Alimentos	10 Dic	Camilo Montes	Director ejecutivo
	Asograsas	16 Ene	Paola Andrea Muñoz	Presidenta
	Team Foods	11 Feb	Luis Alberto Botero	Presidente
	Sigra	13 Feb	Adriana Vargas	Gerente de Compras y Planeación
 	Grasco	13 Feb	Miguel Krausz	Director corporativo
 	Nestlé	05 Feb	Antonio Núñez	Presidente
 	Tortas del Gordo	06 Feb	Elkin Aristizábal	Director de Mercadeo y Ventas
 	Galletas Noel	06 Feb	Alberto Hoyos	Presidente negocio galletas
 	Colombina	15 Feb	César Caicedo	Presidente
	Tostaditas Susanita	18 Feb	Andrés Peláez	Gerente
	Bimbo Colombia	24 Feb	Fernando López	Gerente
	Productos de la tribu	28 Ene	Guido Vara	Gerente
	Calima			
	Yupi	29 Ene	Adriana Páez	Directora Ventas Internacionales
	NutriG Snacks	31 Ene	Giselle Garcés	Gerente
  	Snacks del Pacífico	31 Ene	Juliana Botero	Founder & General Manager
 	Incauca	29 Ene	Herbert Salazar	Director de Marketing
 	La Tour	30 Ene	Eric Cuenca	Gerente
 	Ingredion	30 Ene	Jorge Zapata	Presidente y gerente general
  	Harinera del Valle	30 Ene	Juliana Díaz	Jefe de innovación
	Alimentos Polar	18 Feb	José Antonio Pulido	Gerente general
	Tecnas	22 Feb	Luz Marina Jaramillo	Gerente
	Nacional de Chocolates	22 Feb	Conrado Mora	Director Innovación
	Del Alba	15 Feb	Juliana Dorronsoro	VP Marketing & Sales
	Quala	14 Mar	Germán Alonso Cagua	Director de Quala Colombia

## 5.2 Agentes entrevistados en el desarrollo del proyecto

País	Agente	Contacto Principal	Cargo
	Colombia Fedepalma	Jaime González	Líder Comercialización Sectorial
	Colombia Asograsas	Paula Muñoz	Presidente
	Colombia ANDI - Cámara de Alimentos	Camilo Montes	Director
	Colombia Clúster macrosnacks Cámara de Comercio de Cali	Johanna Padilla	Jefe de Iniciativas Clúster
	Colombia INVIMA	Ingrid Nathalia Acosta	Profesional Asuntos Internacionales
	Colombia INVIMA	Victoria Castañeda / Mauricio Alarcón	Profesionales Alimentos
	Colombia Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos	Luis Felipe Gutiérrez	Investigador / Profesor asociado
	Colombia Universidad de la Salle	Heidi T. Jiménez	Directora Programa Ing. Alimentos
	Perú Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Diego Sebastián Llosa	Director general de Políticas de Desarrollo de Comercio Exterior
	Perú PromPerú	Luis Torres	Director de Exportaciones (actual presidente)
	Perú Instituto Tecnológico de la Producción - ITP	Rosmary Arletty Rivera	Directora de la Dirección de Seguimiento y Evaluación ITP
	México Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior - COMCE	Fernando Ruiz Huarte	Director general
	México Consejo Nacional de Normalización y Certificación - CONOCER	José Omar Ochoa	Director de Promoción y Desarrollo

## 5.3 Listado de fuentes secundarias utilizadas

Documento/Base de datos	Fuente
Base de datos de ventas en volumen, USD y COP de productos APS en Colombia, Perú, México y Alemania	EMIS/Passport
Análisis sectorial de los sectores panadería, snacks, pastelillos dulces y aceites de Colombia, Perú, México y Alemania	EMIS/Passport
El segmento saludable continúa con mejor desempeño en ventas vs el segmento indulgente	Nielsen
Comida saludable: todo está servido para crecer	Nielsen
Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables	Nielsen
Consumidores dispuestos a pagar más por productos o marcas de empresas sostenibles	Nielsen
Capturing the Opportunity from New Consumer Trends	Nestlé
Ingredion Consumer Analyst Group Report 2018	Ingredion
Atributos de los productos de panadería y snacks	Tecnas, citando información de Mintel
Base de datos tejido empresarial Colombia	RUES/Confecámaras
Indicadores para la industria nacional, a nivel nacional y de compañías, análisis por tipo de empresa	EMIS Benchmark
Base de datos de comercio exterior	UN Comtrade
Base de datos actividades de CTI en la industria manufacturera	DANE
Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares	DANE
Proyectos de ley del sector alimentos	ANDI, Cámara de Representantes, Senado
Estrategia para una nueva industrialización II	ANDI

## 5.4 Metodología de priorización de productos

	Índice de atractivo	50%	Índice de competitividad	50%	
Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de indicadores y su respectiva ponderación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en las importaciones de la Comunidad Andina (CAGR) <b>25%</b></li> <li>Crecimiento en las importaciones de Estados Unidos (CAGR) <b>25%</b></li> <li>Crecimiento en las importaciones del mundo (CAGR) <b>25%</b></li> <li>Consumo aparente en Colombia: Producción – Exportaciones + Importaciones <b>25%</b></li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de indicadores y su respectiva ponderación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de las exportaciones colombianas (CAGR 2012-2017) <b>25%</b></li> <li>Crecimiento de las exportaciones de la Comunidad Andina (CAGR 2012-2017) <b>25%</b></li> <li>Crecimiento del número de empresas exportadoras (CAGR 2013-2016) <b>25%</b></li> <li>Ventaja comparativa de los productos según DATLAS <b>25%</b></li> </ul> </li> </ul>		
	<b>Tendencias identificadas en el estudio</b>				
	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>El consumidor se caracteriza por: estar hiperconectado, vivir en grandes urbes, tener poco tiempo y querer comer más fuera de casa.</li> <li>Demanda productos convenientes que suplan sus necesidades.</li> <li>Cada vez más consciente de la relación entre sus hábitos de consumo y su salud.</li> <li>Demanda productos más sofisticados (naturales, orgánicos, libres de, altos o bajos en, funcionales, etc.).</li> </ul>			

## 5.5 Resultados de la priorización de productos

Producto snacks	Índice de atractivo	Índice de competitividad	Alineación con nuevas tendencias de mercado
Papas	🟡	🟡	🟡
<b>Nueces</b>	🟢	🟡	🟢
<b>Frutas conservadas o preparadas</b>	🟡	🟡	🟢
Snacks y otros	🟢	🟡	🟢

Producto aceites y grasas	Índice de atractivo	Índice de competitividad	Alineación con nuevas tendencias de mercado
Aceite de soya refinado	🟡	🟡	🟡
Aceite de girasol refinado	🟡	🟡	🟡
Aceite de palma refinado	🟡	🟡	🟡
Otros aceites refinados	🟡	🟡	🟢
Margarinas y mantecas	🟡	🟡	🟡
<b>Aceites mezclados</b>	🟡	🟢	🟢
Otros	🟡	🟡	🟡

Producto panadería	Índice de atractivo	Índice de competitividad	Alineación con nuevas tendencias de consumo
Barquillos y wafers	🟢	🟢	🟡
<b>Galletas saladas y otros de panadería</b>	🟢	🟡	🟢
Pan de especias	🟢	🟡	🟢
Pan crujiente, tostados y similares	🟡	🟡	🟡
Galletas dulces	🟡	🟡	🟡

## 5.6 Metodología para la formulación de los proyectos

La metodología utilizada para formular los proyectos del plan de acción es la siguiente:



### 5.6.1 Formulación de proyectos

Con base en las problemáticas/oportunidades identificadas en el diagnóstico del sector, se formularon 20 proyectos alineados con los ejes de trabajo de Colombia Productiva:

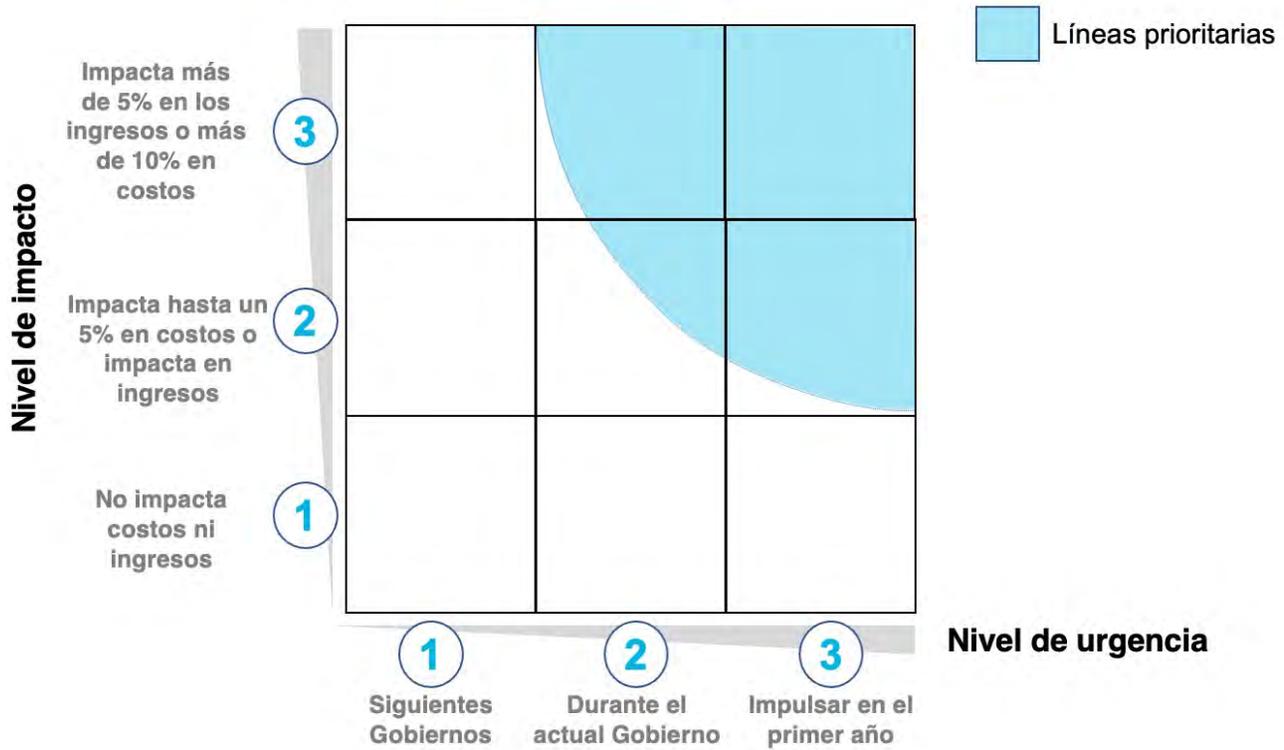
Ejes de trabajo	Proyectos
 <b>Encadenamientos productivos y fortalecimiento sectorial</b>	<b>9</b>
 <b>Marco normativo y calidad</b>	<b>6</b>
 <b>Innovación y emprendimiento</b>	<b>4</b>
 <b>Capital humano</b>	<b>1</b>

## 5.6.2 Detalle de los proyectos formulados

ID (Área)	Descripción
EyF-01	Implementar programas de desarrollo de proveedores en las cadenas agroindustriales
EyF-02	Facilitar el abastecimiento de empaques en volúmenes reducidos
EyF-03	Articulación de esfuerzos para el desarrollo de empaques amigables con el medio ambiente
EyF-04	Facilitar la importación de materias primas claves sin producción local
EyF-05	Promover la construcción y operación de infraestructura logística especializada para productos agroindustriales
EyF-06	Evaluar la eficacia de los mecanismos de protección de las materias primas
EyF-07	Formular estrategia de promoción de exportaciones de alimentos colombianos con enfoque en sus ventajas competitivas
EyF-08	Promover el consumo de alimentos sofisticados APS
EyF-09	Impulsar la educación del consumidor final en hábitos de vida saludables
IE-01	Mejorar la relación entre la industria, la academia y los centros de I+D en la formulación de proyectos de investigación y en la gestión de la propiedad intelectual
IE-02	Crear, desarrollar y/o fortalecer las capacidades en actividades en CTI en las empresas del sector APS
IE-03	Crear iniciativas que fortalezcan la asociatividad y contribuyan a robustecer el ecosistema de emprendimiento
IE-04	Crear iniciativas que fortalezcan la asociatividad y contribuyan a robustecer el ecosistema de innovación
MN-01	Ajustar el modelo de control y vigilancia de productos APS priorizando la inspección en el punto de venta
MN-02	Fortalecer y ampliar la red nacional de laboratorios
MN-03	Fortalecer los apoyos técnicos y científicos que reciben los formuladores de la política en alimentos (Congreso, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Invima, etc.)
MN-04	Actualizar la normativa de APS y promover la armonización con países objetivo
MN-05	Elevar los estándares de calidad e inocuidad de las empresas del sector APS
MN-06	Disminuir la comercialización de contrabando y de canales ilegales
CH-01	Fortalecer la pertinencia educativa, ajustada con las necesidades y retos que enfrentan las empresas de APS

### 5.6.3 Evaluación y priorización

A través de talleres y encuestas, cada uno de los proyectos fue evaluado en su nivel de impacto y urgencia:



## 5.7 Metas de ventas, producción y exportaciones del sector

### Resumen de los objetivos del sector

Indicador	Corto plazo (2021) → Mediano plazo (2024) → Largo plazo (2028)			TACC (2019 a 2028)	
<b>Snacks</b>	<b>Ventas</b> (COP billones)	2,3	3,0	4,1	8,9%
	<b>Producción</b> (COP billones)	2,3	3,0	4,2	8,5%
	<b>Exportaciones</b> (USD millones)	146	182	246	7,6%
<b>Aceites y grasas</b>	<b>Ventas</b> (COP billones)	4,0	4,9	6,2	6,2%
	<b>Producción</b> (COP billones)	4,1	4,9	6,3	6,2%
	<b>Exportaciones</b> (USD millones)	174	211	274	6,7%
<b>Pastería y panadería</b>	<b>Ventas</b> (COP billones)	5,5	6,8	8,9	7,0%
	<b>Producción</b> (COP billones)	5,6	6,8	9,2	7,3%
	<b>Exportaciones</b> (USD millones)	122	141	171	4,9%

## 5.8 Memorias de los talleres de socialización

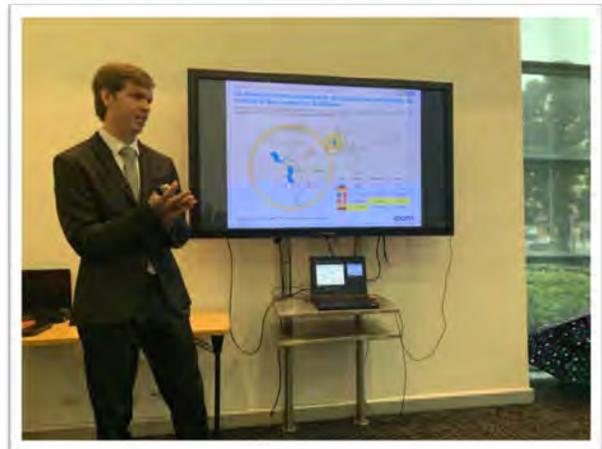
**Cámara de Comercio de Bogotá**  
Lista de asistencia de la socialización de competencias  
Fecha: 28/ Agosto/19  
Calle: Calle 100  
Almuerzo: Almuerzo - Plaza Vespucio

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CÉDULA	EMPRESA	CARGO	TELÉFONO	EMAIL	OTRO
1	COHEN ROBERTO	79055894	PROCESO VERDE	Gerente	31255465	robertocohen@proceso-verde.com	
2	JUAN ROYO	3511461	Diarios Colón	Gerente	31006274	juanroyo@diarioscolon.com	
3	MARIA C. ALVARADO	9171199	LEONARDO	Gerente	31600026	maria.alvarado@leonardo.com	
4	Humberto Ortiz	8009194	La Sabana SAS	Gerente	31252872	humbertoortiz@lasabana.com	
5	Andrés Ochoa	10180156	La Sabana SAS	Gerente	31252872	andres.ochoa@lasabana.com	
6	Andrés Ochoa	10180156	La Sabana SAS	Gerente	31252872	andres.ochoa@lasabana.com	
7	José Alberto Pérez	4999957	Heptimo S	Gerente	31007421	joselaperez@heptimo.com	
8	Paloma Parra	5113665	INVESTIMOS SIB	Gerente	31002146	palomaparra@investimosib.com	
9	Rodrigo Méndez	60861028	Aceites Fina SAS	Gerente	320858196	rodrigo.mendez@finas.com	
10	José María Parra	6541256	Red Bull	Gerente	31691754	josemariaparra@redbull.com	
11	Yamir López	5700231	PRIMICOM	Gerente	31072509	yamirlopez@primicom.com	
12	Danny Mateo	8021352	Algasol	Gerente	31081942	danny.mateo@algasol.com	
13	Sofía Aponte	9100116	Algasol	Gerente	31002021	sofia.aponte@algasol.com	
14	Mónica Jarama	1124282	Wolmar S.A.S.	Gerente	31002021	monica.jarama@wolmar.com	



**Cámara de Comercio de Bogotá**  
Lista de asistencia de la socialización de competencias  
Fecha: 28/ Agosto/19  
Calle: Calle 100  
Almuerzo: Almuerzo - Plaza Vespucio

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CÉDULA	EMPRESA	CARGO	TELÉFONO	EMAIL	OTRO
1	Mauricio Ríos	1938666	Consultoría W	Gerente	31014774	mauricio.rios@consultoriaw.com	
2	Alfonso Rodríguez	6221489	Productos Chiriquí	Gerente	2230894	alfonso.rodriguez@productoschiriqui.com	
3	José Castro Parra	1928870	Productos Chiriquí	Gerente	2230894	josecastro@productoschiriqui.com	
4	Carolina González	3359558	Carolina Rodríguez	Gerente	31040249	carolina.gonzalez@carolinarodriguez.com	
5	Diego Buitrago	5114727	Wolmar S.A.S.	Gerente	2164478	diego.buitrago@wolmar.com	
6	Nicolás Martínez	2472314	La Sabana SAS	Gerente	2164478	nicolas.martinez@lasabana.com	
7	Brenda Barona	80090878	Procesos Colombia	Gerente	31006059	brenda.barona@procesos.com	
8	Silvia Herrera	5050631	ITD	Gerente	31033578	silvia.herrera@itd.com	
9	Tania Rodríguez	80090878	AAFCO	Gerente	31033578	tania.rodriguez@aaftco.com	
10	Stephanie Wale	1002274	Almas TEAM	Gerente	31044451	stephaniewale@almas.com	
11	Carolina González	1319322	Carolina Rodríguez	Gerente	31033578	carolina.gonzalez@carolinarodriguez.com	
12	Alfonso Rodríguez	6221489	Productos Chiriquí	Gerente	2230894	alfonso.rodriguez@productoschiriqui.com	



**Cámara de Comercio de Bogotá**  
Listado de asistencia  
Fecha: 28/ Agosto/19  
Calle: Calle 100  
Almuerzo: Almuerzo - Plaza Vespucio

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CÉDULA	EMPRESA	CARGO	TELÉFONO	EMAIL	OTRO
1	Nathaly Villalobos	10877863	Pedernera Invernadero	Gerente	31002021	nathaly.villalobos@pedernera.com	
2	Juliana Díaz	2912371	Hannover del Valle	Gerente	31002021	juliana.diaz@hannover.com	
3	Eric Cuenca	804074	La Tour	Gerente	31002021	eric.cuenca@latur.com	
4	Rodrigo Londoño	16266521	SEFO COLOMBIA	Gerente	31002021	rodrigo.londono@sefo.com	
5	José María Díaz	10090530	Hannover del Valle	Gerente	31002021	josemaria.diaz@hannover.com	
6	Mateo Corti Uza	10239069	La Tour	Gerente	31002021	mateo.corti@latur.com	
7	Fernando Velasco	14794021	Fofo del Valle	Gerente	31002021	fernando.velasco@fofo.com	
8	Carla Tobo Martínez	10090530	Hannover del Valle	Gerente	31002021	carla.tobo@hannover.com	
9	Yara Elena Calleja	2939789	Hannover del Valle	Gerente	31002021	yara.calleja@hannover.com	
10	Marta Ayala	3071677	Hannover del Valle	Gerente	31002021	marta.ayala@hannover.com	
11	Luz Elena Valencia	3544363	By Nona S.A.S.	Gerente	31002021	luz.valencia@bynona.com	
12	José E. López	10090530	Hannover del Valle	Gerente	31002021	jose.lopez@hannover.com	
13	Daniel González	16838130	Kosmire Ltda	Gerente	31002021	daniel.gonzalez@kosmire.com	



2020