

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA**

**COCOS MARTH SAS**



**JUAN PABLO PEÑA AVENDAÑO**

**NICOLAS CUCA MORA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C. COLOMBIA**

**2021**

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA**

**COCOS MARTH SAS**



**JUAN PABLO PEÑA AVENDAÑO**

**NICOLAS CUCA MORA**

**Proyecto de grado presentado para optar el título de profesional en Negocios  
Internacionales**

**Director**

**Andrés Mauricio Castro Figueroa**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C. COLOMBIA**

**2021**

## Índice

1	Resumen: .....	11
1.1	Palabras clave .....	11
2	Abstract.....	12
2.1	Keywords .....	12
3	Introducción.....	13
4	Objetivos.....	15
4.1	Objetivo General .....	15
4.2	Objetivos específicos.....	15
5	Marco teórico.....	16
5.1	Ciclo de vida de las empresas .....	16
5.2	Internacionalización Gradual o Modelo Upsala.....	17
5.3	Teoría de la internacionalización .....	20
5.4	Teoría de los Recursos de la Empresa.....	21
5.5	Paradigma Ecléctico o Modelo OLI.....	22
5.6	Modelo de internacionalización de la empresa, según Porter .....	24
5.7	Entry Mode Choice .....	25
5.8	Ventaja Competitiva según Porter.....	30
5.9	Teoría Monopolística .....	31
5.10	Teoría de Redes .....	32

5.11	Consideraciones finales de los modelos de internacionalización .....	35
6	Cocos Marth SAS, empresa de la investigación.....	38
6.1	Misión.....	40
6.2	Visión .....	40
7	Indicadores comerciales del Agua del Coco, Nacionales e Internacionales.....	41
7.1	Mercado nacional del coco.....	41
7.2	Mercado nacional del Agua de Coco .....	45
7.3	Mercado internacional del coco .....	46
7.4	Mercados internacionales del Agua de coco .....	50
8	Diagnóstico empresarial en base al diamante de Porter .....	53
8.1	Modelo inductivo, planeación tradicional: DOFA .....	56
8.2	Matriz de selección de mercados .....	58
8.2.1	Aspectos macros.....	60
8.2.2	Acceso al mercado .....	60
8.2.3	Mercado.....	63
8.2.4	Competencia.....	66
8.2.5	Destino escogido .....	67
9	Agua de coco y sus posibilidades en el mercado norteamericano.....	69
9.1	¿Qué país para exportar agua de coco en Norteamérica?.....	76

10	Ruta de internacionalización del agua de coco, producto de Cocos Marth SAS ....	79
10.1	Modelo de internacionalización escogido .....	80
10.2	Características del producto.....	80
10.3	Características del empaque .....	83
10.4	Características del embalaje .....	85
10.5	Características del contenedor .....	88
10.6	Transporte a puerto de salida.....	90
10.7	Transporte marítimo internacional .....	90
10.8	Transporte desde puerto hasta punto final .....	91
10.9	Tipo de negociación.....	92
10.9.1	Socio estratégico en país de destino .....	92
10.9.2	Incoterm a negociar .....	94
10.9.3	TLC Colombia – EE. UU. en la negociación .....	95
10.9.4	Documentación necesaria.....	97
10.9.5	Valor final producto negociado.....	98
11	Conclusiones .....	99
12	Recomendaciones .....	102
13	Bibliografía .....	103

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 2.</b> <i>Agua de coco de Cocos Marth SAS</i> .....	39
<b>Ilustración 3.</b> <i>Producción de Coco por departamentos en Colombia</i> .....	44
<b>Ilustración 4.</b> <i>Aproximación dimensiones de la botella</i> .....	83
<b>Ilustración 5.</b> <i>Características de la caja</i> .....	84
<b>Ilustración 6.</b> <i>Disposición de una caja</i> .....	85
<b>Ilustración 7.</b> <i>Características de la estiba</i> .....	86
<b>Ilustración 8.</b> <i>Dimensiones de la estiba y la caja</i> .....	87
<b>Ilustración 9.</b> <i>Disposición de los niveles de cajas</i> .....	87
<b>Ilustración 10.</b> <i>Disposición de una estiba con cajas</i> .....	88
<b>Ilustración 11.</b> <i>Proyección del contenedor</i> .....	89
<b>Ilustración 12.</b> <i>Ruta de internacionalización del agua de coco</i> .....	93

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Ciclo de vida de las empresas.</i> .....	17
<b>Figura 2.</b> <i>Modelo Upsala.</i> .....	18
<b>Figura 3.</b> <i>Fases del Modelo Uppsala.</i> .....	19
<b>Figura 4.</b> <i>Teoría de la Internacionalización.</i> .....	21
<b>Figura 5.</b> <i>Teoría de los Recursos de la Empresa.</i> .....	22
<b>Figura 6.</b> <i>Modelo OLI.</i> .....	23
<b>Figura 7.</b> <i>Decisión del OLI</i> .....	23
<b>Figura 8.</b> <i>Modelo de internacionalización de Porter</i> .....	25
<b>Figura 9.</b> <i>VARIABLES DE DECISIÓN DEL MODELO CHOICE OF ENTRY</i> .....	26
<b>Figura 10.</b> <i>Modelos de Choice of Entry</i> .....	27
<b>Figura 11.</b> <i>Ventajas competitivas de Porter</i> .....	31
<b>Figura 12.</b> <i>Facetas de las Redes Empresariales</i> .....	32
<b>Figura 13.</b> <i>Diamante de Porter para Cocos Marth SAS</i> .....	55
<b>Figura 14.</b> <i>Descripción mercancía para exportación</i> .....	81
<b>Figura 15.</b> <i>Etiqueta reverso botella</i> .....	82
<b>Figura 16.</b> <i>Cuantía de una caja de agua de coco</i> .....	86
<b>Figura 17.</b> <i>Repartición de los costes entre vendedor y comprador según el Incoterm negociado en el contrato</i> .....	94
<b>Figura 18.</b> <i>Repartición de los riesgos entre vendedor y comprador según el Incoterm negociado en el contrato</i> .....	95

## Tabla de Gráficos

<b>Gráfica 1.</b> <i>Producción de Coco en Colombia</i> .....	43
<b>Gráfica 2.</b> <i>Evolución de los precios del coco a nivel mundial (Oct-Nov) 2021</i> .....	48
<b>Gráfica 3.</b> <i>Panorama comercial de los mercados analizados</i> .....	64

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Cuadro comparativo modelos de internacionalización</i> .....	35
<b>Tabla 2.</b> <i>Producción de Coco en Colombia 2017-2018</i> .....	43
<b>Tabla 3.</b> <i>Producción de Coco por departamentos en Colombia</i> .....	44
<b>Tabla 4.</b> <i>Kilogramo de Coco en Colombia – 2021</i> .....	45
<b>Tabla 5.</b> <i>Precios del Agua de Coco en Colombia</i> .....	46
<b>Tabla 6.</b> <i>Precios del Agua de Coco en el Valle del Cauca</i> .....	46
<b>Tabla 7.</b> <i>Importaciones de Coco en Colombia 2019-2020</i> .....	47
<b>Tabla 8.</b> <i>Exportaciones de Coco en Colombia 2019-2020</i> .....	47
<b>Tabla 9.</b> <i>Exportaciones mundiales de coco 2019-2020</i> .....	49
<b>Tabla 10.</b> <i>Importaciones mundiales de coco 2019-2020</i> .....	49
<b>Tabla 11.</b> <i>Importaciones de Agua de coco en Colombia 2019-2020</i> .....	50
<b>Tabla 12.</b> <i>Exportaciones de Agua de coco en Colombia 2019-2020</i> .....	50
<b>Tabla 13.</b> <i>Precios del agua de coco En Línea</i> .....	51
<b>Tabla 14.</b> <i>Exportaciones mundiales de agua de coco</i> .....	51
<b>Tabla 15.</b> <i>Importaciones mundiales de agua de coco</i> .....	52
<b>Tabla 16</b> <i>Análisis DOFA</i> .....	57
<b>Tabla 17.</b> <i>Matriz de mercado para EE. UU., CAN y MEX</i> .....	59
<b>Tabla 18.</b> <i>Importaciones de agua de coco en EE.UU.</i> .....	69
<b>Tabla 19.</b> <i>Importaciones de agua de coco en Canadá</i> .....	70
<b>Tabla 20.</b> <i>Requisitos de importación en EE. UU.</i> .....	71
<b>Tabla 21.</b> <i>Requisitos de importación en Canadá</i> .....	74
<b>Tabla 22.</b> <i>Características del contenedor refrigerador 20'</i> .....	89

<b>Tabla 23.</b> <i>Costos transporte carga COL</i> .....	90
<b>Tabla 24.</b> <i>Transporte Internacional</i> .....	91
<b>Tabla 25.</b> <i>Transporte en país de destino</i> .....	91
<b>Tabla 26.</b> <i>Exigencias del TLC COL-EE. UU.</i> .....	96
<b>Tabla 27.</b> <i>Documentos para la operación de comercio exterior</i> .....	97
<b>Tabla 28.</b> <i>Costeo de la Ruta de Internacionalización</i> .....	98

## 1 Resumen:

En el siguiente trabajo investigativo se evidenciarán algunas de las más importantes teorías de internacionalización que, por su parte, tienen como objetivo exponer cual es el proceso por el cual cada empresa debe pasar para lograr su internacionalización y, en base a esto, encontrar la que más se relaciona y corresponde para la empresa Cocos Marth SAS, con la cual se pretende realizar dicha actividad y encontrar la ruta más factible por la que la organización debe transcurrir para ubicar sus productos con éxito en el mercado extranjero. Estas teorías, tienen en un factor en común y es que todas se guían por el fenómeno por la que esta pasando el mercado mundial, la cual se define como globalización y es la encargada de regular los mercados globales y es por esto que no solo se puede exponer unas pocas teorías, sino, que por el contrario es necesario tener varios puntos de vista para hallar la que más se adecue a la empresa. Por otro lado, se explica el histórico académico por la que el agua de coco, producto estrella de la empresa, ha pasado en el último lustro en el mercado nacional, tanto internacional, logrando detallar cuales son los compradores y vendedores más destacados en el mercado. De igual forma, se hace énfasis en que tipo de incoterm es el más pertinente por la que la empresa debe optar para conseguir una negociación más justa una vez logrado la internacionalización de su producto.

### 1.1 Palabras clave

Internacionalización, ventaja competitiva, maquila, inversión extranjera directa, cross docking, just in time, holding, incoterm, inflación, aranceles, poder adquisitivo, tratado de libre comercio, pallets, outsourcing.

## 2 Abstract

The following research work will show some of the most important theories of internationalization, which, in turn, aim to expose what is the process by which each company must go through to achieve its internationalization and, based on this, find the one that is most related and corresponds to the company Cocos Marth SAS, with which it intends to perform such activity and find the most feasible route by which the organization must pass to place their products successfully in the foreign market. These theories have one factor in common and that is that they are all guided by the phenomenon that the world market is going through, which is defined as globalization and is responsible for regulating global markets and that is why not only a few theories can be exposed, but, on the contrary, it is necessary to have several points of view to find the one that best suits the company. On the other hand, it explains the academic history by which the coconut water, star product of the company, has passed in the last five years in the national and international market, detailing which are the most prominent buyers and sellers in the market. Likewise, emphasis is made on which type of incoterm is the most pertinent for which the company should opt to achieve a fairer negotiation, once the internationalization of its product has been achieved.

### 2.1 Keywords

Internationalization, competitive advantage, machining, foreign direct investment, cross docking, just in time, holding, incoterm, inflation, tariffs, purchasing power, free trade agreement, pallets, outsourcing.

### 3 Introducción

La empresa Cocos Marth SAS, con doce (12) años de actividad en el mercado de la ciudad de Cali, inició como una iniciativa de abastecimiento para los restaurantes circundantes de la factoría, especialmente vendiendo el coco en su presentación rallada y, gracias al impacto obtenido con la aceptación en el mercado por la calidad del coco rallado, procedieron a diversificar su producción, aumentar el portafolio de bienes derivados del coco, como lo son las cocadas, agua de coco, mermelada de coco y entre otros, en otras palabras, la empresa se ha dedicado a la transformación del coco para generar presentaciones de consumo alimenticio derivadas del fruto tropical; el presente proyecto de investigación buscará, dentro de la revisión de la literatura académica y la utilización de herramientas informáticas disponibles en línea, la mejor ruta de exportación que pueda utilizar la empresa para posicionar en un mercado extranjero su producto “agua de coco”.

Para obtener la mejor ruta de internalización, en búsqueda de la expansión de mercados internacionales para la empresa Cocos Marth SAS, para el producto “agua de coco”, se debe identificar en primera instancia la actualidad de la empresa para identificar cuáles son las fortalezas que se pueden aprovechar, con miras a una exportación a mediano plazo; en segunda instancia, identificar las principales características del mercado nacional y el impacto de la participación de la empresa en el mismo, considerando el producto “agua de coco”, en búsqueda de la afirmación de en cuanto al “equilibrio” local y la posible apertura internacional.

Como tercer factor, y con apoyo a la revisión de la literatura académica sobre estrategias de internacionalización se determinará cuál metodología para el posicionamiento de un producto en mercados no nacionales es la más adecuada conforme a los intereses, objetivos y planes empresariales de la empresa Cocos Marth SAS, con el producto “agua de coco”; por último, en

cuarta instancia, con apoyo de bases de datos en línea, como Market Acces Map©, TradeMap© y Wisser Trade©, se determinará los argumentos en términos cuantitativos sobre la factibilidad y las oportunidades en la internacionalización del “agua de coco” esperando, como uno de los resultados más importantes de la presente investigación, el nuevo mercado a penetrar. Como resultado de esta investigación, se espera presentar a la empresa Cocos Marth SAS la ruta más adecuada para la exportación del “agua de coco”.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Establecer la ruta de internacionalización para la empresa Cocos Marth SAS y el comportamiento del producto en el sector agroindustrial.

### **4.2 Objetivos específicos**

Describir el marco teórico de referencia para las diferentes formas y modelos de internacionalización que pueden ayudar a crear la ruta de internacionalización para la empresa.

Realizar un diagnóstico para la empresa Cocos Marth SAS previo al proceso de internacionalización.

Revisar el comportamiento del sector, en cuanto a la participación de la empresa desde la perspectiva de la balanza comercial nacional e internacional.

Examinar el comportamiento que el producto ha tenido en el mercado en la habilitación de un proceso de internacionalización para un posible mercado extranjero.

Precisar la ruta de internacionalización que la empresa debe seguir para un proceso exitoso de internacionalización.

## 5 Marco teórico

Desde la búsqueda documental, apropiación de bases de datos académicas y la articulación de los puntos en común, de las diferentes fuentes investigativas y clásicas, en el desarrollo de la apropiación teórica, a continuación, se presenta una recopilación de las principales perspectivas postuladas sobre la internacionalización de una empresa, considerando las perspectivas autónomas que tiene la empresa Cocos Marth SAS para dicho propósito.

### 5.1 Ciclo de vida de las empresas

Considerando la Eversión Extranjera Directa (IED), como principal variable de promoción de expansión comercial por una empresa (Vernon, 1966), esta teoría clásica tiene como principal eje de construcción la consolidación del mercado nacional, como motivador de la búsqueda de nuevos mercados, pues se parte de la premisa del desarrollo tecnológico y comercial, para dicho objetivo, en el mismo país en que se iniciaron labores empresariales; así pues, tanto el desarrollo del departamento de Innovación y Tecnología, como el departamento de Mercadeo y Negocios, tendrán como principal misión consolidar los procesos de internacionalizar los productos, desde el país de origen de los mismos.

A partir de la generación de una estrategia empresarial para la exportación de los productos (desde país de origen), se genera una política de distribución logística nacionalista en la empresa, pues la rentabilidad versus los costos de exportación generaran mayor rentabilidad, desde el país origen o país donde se empezó la producción de los productos; cuando se consolida el mercado nacional, se establecerá el desarrollo de las ventas internacionales, es pues que la tercera fase a comentar dentro de la teoría de “ciclo de vida”, es la incursión total en un mercado foráneo con similares características culturales de consumo. Es pues y en forma de resumen, primero la

empresa funciona a nivel local, luego a nivel nacional y, en tercer lugar, se expande a un mercado cercano no nacional.

Como cuarta etapa, y después de consolidarse en mercado(s) extranjero(s) con cultura de consumo similar, se empieza a maquilar o a producir ni gran escala en países emergentes, pues estas naciones presentan menores costos de producción, menor valor en los costos de adquisición de Talento Humano, leyes más flexibles en cuanto a los impuestos sobre la IED, pero aun teniendo control administrativo en el país de origen de la empresa; se puede decir que, como finalización de este ciclo, el modelo se “cierra” cuando se generan “empresas hijas” en los países emergentes, para fortalecer y descentralizar los procesos administrativos de la empresa, creando así una marca global. A continuación, se presenta un esquema que resume esta teoría de internacionalización:

**Figura 1.**

*Ciclo de vida de las empresas.*



*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

## 5.2 Internacionalización Gradual o Modelo Upsala

La teoría que enmarca el “Modelo Upsala” (Johanson & Vahlne, 1977) tiene como principal premisa el “cómo” debe una empresa expandirse a mercados internacionales, es por eso que, como primer premisa para dicho propósito, se considera la falta de información o experiencia de la empresa para dicho objetivo, generando una mayor cuantificación de riesgo, al momento de

gestionar un plan de internacionalización por parte de los responsables de la empresa; lo que se busca ejecutar con la implementación de este “modelo” es la experticia, experiencia o pragmática a aprender por parte de la empresa, a desarrollar las actividades necesarias para internacionalizarse, así como sus productos.

**Figura 2.**

*Modelo Upsala.*



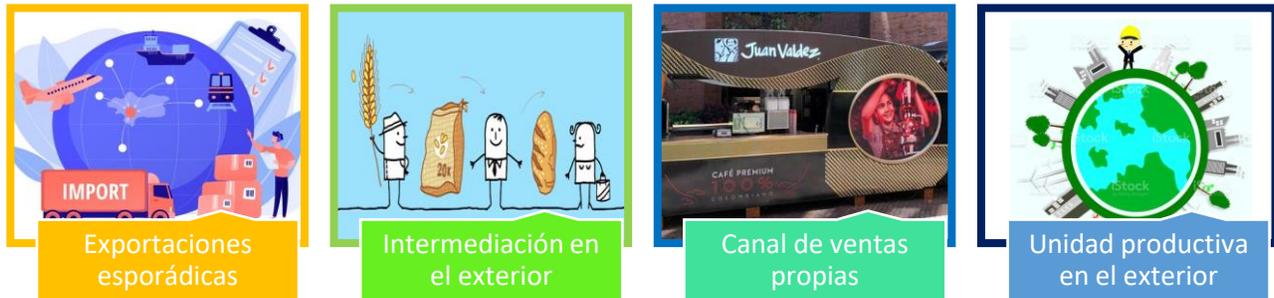
*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

Como primera escala de dicho modelo, la empresa deberá escoger un país con menor impacto psicológico (idioma, cultura de consumo y distancia física) para penetrar su mercado, como primera medida de aminoramiento del impacto de riesgo en la incursión de nuevos mercados foráneos, en otras palabras, se empieza a exportar los productos desde país de origen y se comercializan con socios estratégicos; el segundo escalón se constituye, en la medida que la empresa en su desarrollo de internacionalización, al momento de empezar a producir y vender en el país (o los países) que se ha(n) escogido para incursionar, pues se sobreentiende que se ha adquirido la experiencia necesaria para consolidarse en ese(os) mercado(s); el último escalón de esta modelo consiste en, considerando que la producción y comercialización en otros países este

consolidada, empezar a exportar a países con mayor carga psicológica, teniendo como plataforma el país de origen y los países ya incursionados.

**Figura 3.**

Fases del Modelo Uppsala



*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

En cuanto a los procesos o metodologías aplicables al escalonamiento de la incursión a un mercado foráneo, el primer escalón consiste en las “exportaciones esporádicas”, es decir, empezar a generar ventas en el exterior, a un país en particular, no necesariamente en el acondicionamiento de una agenda o un calendario que implique una subordinación de la producción local, para priorizar el mercado externo; el segundo escalón implica un grado alto de responsabilidad, siempre y cuando se consideren contratos de abastecimiento, en sentido a un calendario y/o protocolos de envío al país extranjero, patrones de ventas en el comercio exterior en conjunto a un empresa que tiene, en la mayoría de casos, experiencia y abarque en ese comercio específico, aminorando el riesgo de entrada.

Un tercer escalón a considerar, en un proceso de escalonamiento de interna ionización de mercados, implica la presencia total y física (en caso de considerar plazas en comercios de gran superficie), a través de locales que identifiquen la calidad de marca, a través de la venta directa al consumidor final, con la identidad corporativa, que identifica la empresa (aún hay un proceso de exportación para abastecer a esas unidades comerciales); por último, el último escalón a considerar

es la producción y venta en el país extranjero, pudiendo tener en cuenta esas unidades esas empresas foráneas como empresas hijas de la empresa madre, que fue la que origino en un principio las exportaciones, y que ahora se enfocará a la administración global de sus empresas filiales extranjeras.

### 5.3 Teoría de la internacionalización

Esta teoría considera las fallas del mercado (Buckley & Casson, 1976), como un variable continua en diferentes regiones o países, y no exclusiva del país de origen de la empresa que se plantea incursionar en nuevos mercados foráneos; es por eso que, esta teoría, tiene como principal premisa la ejecución o la elección de un proceso de exportación para penetrar nuevos mercados, aminorando el impacto o los riesgos económicos que pudiesen acarrear, al momento de llegar a nuevas latitudes, siendo el proceso de exportación como una herramienta más económica, en la globalización del comercio.

Otros factores a considerar, al momento de elegir meramente la exportación desde país de origen, son los procesos tecnológicos y de capacitación de Talento Humano en los mercados foráneos pues, para la ejecución pragmática del comercio internacional, se puede acarrear mayores valores en los costos, si se plantea un proceso de penetración total en nuevos países, y estos países no tiene la capacidad o el entorno competitivo empresarial para sostener el *modus operandi* corporativo de la empresa.

**Figura 4.**

*Teoría de la Internacionalización.*



*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

#### 5.4 Teoría de los Recursos de la Empresa

Teniendo como principio que las empresas tiene unas capacidades propias, ya sea por experticia, tecnología o patentes de productos y, en muchas ocasiones, las tres en sí como valor propio individualizador de la compañía, el proceso de internacionalización se enfoca a vender o a exportar ese conjunto de características empresariales (Spencer Ruff, 2018), desde un contrato *franquiciante* en predilección, para expandir la presencia de marca en otras latitudes, aminorando la carga o los costos de penetración hacia el socio estratégico extranjero.

En otras palabras, el *RBV* (o Punto de Vista de las Empresas, por sus siglas en inglés) es el recurso más valioso que tiene una empresa al momento de internacionalizarse, esta considera todas las practicas, el modelo de negocio, la identidad de marca, el portafolio de productos o servicios, los estándares de servicios y los estándares de transferencia de conocimiento (*Know How*) a sus socios estratégicos en otras latitudes, en búsqueda de generar una red global empresarial, donde los socios estratégicos carguen con la estabilidad local, y la casa matriz el entrenamiento necesario.

**Figura 5.**

*Teoría de los Recursos de la Empresa.*



*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

### 5.5 Paradigma Ecléctico o Modelo OLI

Es una teoría que ofrece una perspectiva más amplia del proceso de internacionalización de un bien o servicio (Dunning, 1988), no solamente considerando el proceso de salida del producto de país de origen, sino también los procesos de “nacionalización” que se tiene en los nuevos mercados extranjeros; se puede decir o analizar que, en términos prácticos, este modelo considera el análisis a profundidad de la última etapa del “Modelo Upsala” y se pregunta ¿Por qué se crea una filiar externa, en vez de seguir exportando?

La respuesta que se haya, a través del análisis de esta teoría, se consolida a través de tres varillas: Propiedad (Ownership), que hace referencia a los insumos tangibles e intangible que la empresa le da a su filial, para obtener una ventaja competitiva en el mercado; Localización (Locational), que hace referencia a las características propias que tiene el producto y los hacer relevante en el mercado foráneo; y, por último, Internacionalización (Internalization), que es el análisis final de la creación o asociación con una filiar internacional ¿Es más rentable dejar bajo una filiar internacional los costes de producción, distribución y/o comercialización en el mercado extranjero o la Exportación directa del bien o servicio?

**Figura 6.**

*Modelo OLI.*

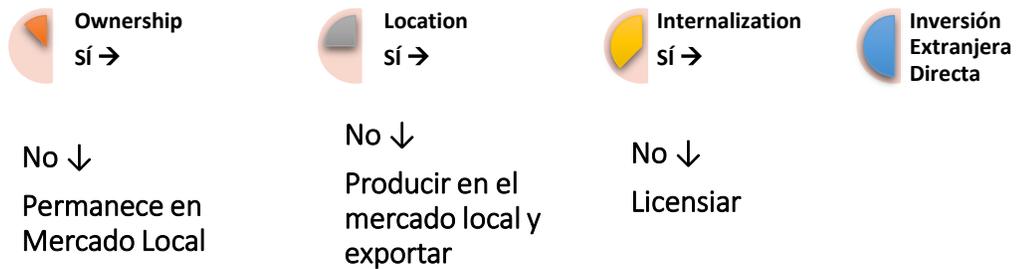


*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

En cuanto a los componentes del modelo, el “Ownership” hace referencia a tangibles, como la tecnificación de planta y equipo, escalonamiento de los costos de insumos directo e indirectos y estrategias de precios de materias primas, como intangibles, capacitación del Talento Humano, creación de procesos laborales multipropósito y multidisciplinar, y la creación de una identidad de marca de reconocimiento nacional; otra variable a considerar es “Locational”, que consiste en la proyección de planes estratégicos / exclusivos de precios de la producción, ya sea con Cooperativas agricultoras, empresas de insumos alimenticios del Valle del Cauca como litográficas, en el caso de Cocos Marth SAS; y, por último, la variable de “Internalization”, que consiste en la integración de actividad interempresariales, en la búsqueda de reducción de costos y de tiempo laboral, por ejemplo: unificar área de comercialización, ventas y marketing.

**Figura 7.**

*Decisión del OLI*



*Nota.* Elaboración propia con información de Spencer (2018).

El modelo OLI tendría como principal objetivo la Inversión Directa en mercados internacional, así sea en una primer experiencia de inserción internacional, para ellos se necesita analizar los principales componentes de este modelo y sí la empresa cumple con la estabilidad necesaria para gestar un proceso de comercio exterior; en un principio, sí la empresa no tiene la capacidad para alcanzar un proceso óptimo de tecnificación y de adiestramiento, se sugiera que se mantenga los procesos de competitividad en los límites del mercado local; en segunda instancia, sí la empresa no tiene la capacidad de establecer a la vanguardia del mercado nacional o, por lo menos, tener estabilidad competitiva en el mismo, se recomienda un proceso de exportación en vez de una inmersión internacional total; por último, sí no se cuenta con socios estratégicos en el país a penetrar, es preferible que la empresa licencie su marca.

#### 5.6 Modelo de internacionalización de la empresa, según Porter

Michael Porter, estableció que, a través de un escalonamiento de la faceta internacional de una empresa que desea comercializar en mercados foráneos (Tabares Arroyave, 2012), se debe planificar la incursión en las nuevas plazas a través de exportaciones de bienes, de menor cantidad hasta el establecimiento productivo en los nuevos mercados penetrados, de tal forma que, considerando que la curva de crecimiento de un nuevo producto en nuevos mercados marcará la pauta de la evaluación u la evolución de la inserción en nuevos mercados.

En otras palabras, se presenta un proceso escalado para penetrar y consolidarse en nuevos mercados, donde la primera etapa (o primer escalón) radica en el hecho de realizar exportaciones esporádicas, venta de bienes a un país extranjero en tiempos no recurrentes y en cantidad piloto, más no regulares; el segundo paso, sería pues, las exportaciones en asociación con representantes independientes, socios estratégicos con mayor experiencia en el país extranjero, recurrentes en tener gran parte de la participación comercial en ese mercado; el tercer escalón es, en consideración

del impacto del producto en ese nuevo mercado, el establecimiento de una sucursal comercial para la venta directa del bien por parte de la marca propio; y, por último, hay una consolidación productiva y comercial total en el mercado extranjero escogido, a través del establecimiento de factorías en estas plazas.

**Figura 8.**

*Modelo de internacionalización de Porter*



*Nota.* Elaboración propia con información de Tabares Arroyave (2012).

### 5.7 Entry Mode Choice

Esta teoría de internacionalización se aplica desde dos perspectiva (Acevedo Duque, Araya Castillo, Barrientos Oradini, & Yáñez Jara, 2018): Costos Transacciones y Recursos Básicos, desde una perspectiva cuantitativa de los elementos disponibles que tiene una empresa, a partir de, en primera instancia, la identificación las barreras gubernamentales (tanto administrativas como arancelarias) para la inserción de ese mercado y, en segunda instancia, la revisión interna empresarial, desde la perspectiva de costos: materiales reemplazables, habilidades administrativas y procesos organizativos, en búsqueda de un “dinamismo competitivo”, generador de una ventaja competitiva como nuevo oferente en el mercado extranjero, regularmente desde la perspectiva de precios.

**Figura 9.**
*Variables de decisión del modelo Choice of Entry*


*Nota.* Elaboración propia con información de Acevedo Duque, Araya Castillo, Barrientos Oradini & Yáñez Jara (2018).

El modelo de Choice of Entry, más allá de presentar una perspectiva específica para la planificación de la internacionalización de procesos comercial, que busca una empresa para participar en los mercados internacionales, representa una variedad de estrategias que experimenta con variables de “participación” para enfrentarse al comercio exterior; así pues, existen las estrategias de “no participación”, que no involucran la creación de un holding o una sociedad de mutuo acuerdo para los procesos de comercio exterior, por otro lado, las que involucran “participación”, es decir, las empresas involucradas en la importación o exportación generan una alianza estratégica que involucra una participación accionaria, indiferente de los modelos de empresa a crear en los países a penetrar.

**Figura 10.***Modelos de Choice of Entry*

*Nota.* Elaboración propia con información de Acevedo Duque, Araya Castillo, Barrientos Oradini y Yáñez Jara (2018).

En las primeras estrategias de internacionalización a través del modelo de Choice of Entry, en la variable de “no participación” se contemplan dos caminos para importar o exportar: el primero consiste en la actividad clásica de comercio exterior, la exportación (o importación, desde la otra perspectiva), que consiste en enviar un producto a un mercado no local de forma directa, si la misma empresa realiza el proceso de exportación por sí misma, o indirecta, si la empresa terceriza el proceso de exportación con un Agente Aduanero (desde la perspectiva legal colombiana); el segundo consiste en la gestación de acuerdos contractuales que pueden ser de Licencias, para vender el derecho de comercializar un producto (marca, experiencia de venta o copia) en otro país, de igual modo, “de Investigación y Desarrollo”, para prever la inserción de un nuevo mercado con el precedente de una investigación de mercados internacional, y de Alianzas, ya sea en redes, en franquicia o por outsourcing.

En el caso de los tipos de exportación, para el caso “directo”, la empresa que desea internacionalizarse generar todos los procesos administrativos, comerciales e interactivos con el país foráneo, es decir, son quienes hacen las veces de Comercializadora Internacional, en términos jurídicos colombianos, en el proceso de exportación, teniendo toda la responsabilidad en cuanto a la presentación documental, logísticas y procesal del producto en el exterior, teniendo o no un socio comercial en el país foráneo; por otro lado, la exportación “indirecta” consiste en tercerizar esos procesos administrativos y logísticos a una empresa especializada en la comercialización global o, por lo menos, en el desarrollo del proceso comercial exterior, de igual forma, se tenga o no un socio comercial en el país foráneo a incursionar.

A nivel contractual, se considera a un proceso de comercio exterior por “licencia” a todo acuerdo interempresarial que implique la venta, la oportunidad de explotación o el uso de la imagen corporativa para usufructuarlo a razón de producir ganancias, en cuanto a un socio foráneo, y que representaría un cuantía específica de las ventas o el permiso de explotación; por otro lado, la “investigación y desarrollo”, en el marco de un acuerdo de comercio exterior, implica la planificación de un piloto o de un plan de conocimiento foráneo, por parte de una empresa en el país a colocar los bienes a vender, o también en asociación con una empresa que se especializa en el campo de Marketing Internacional y que gestiones colaciones con inversores u organizaciones en el país extranjero.

Por último, las alianzas estratégicas tienen como objetivo principal generar un crecimiento colaborativo, frente a la presencia que estas empresas pudiesen tener en el extranjero; por un lado, a través de una “red” que permitiese aminorar el impacto de entrada de un producto a un mercado foráneo, considerando empresas multipropósito y especializadas en cada parte de la cadena de valor para enviar y distribuir “x” producto, sin comprometer su patrimonio, pues los seguros

marcarían sus pautas de juego; también se pueden considerar un franquicia, ya sea como inversión propia o como adquisición del *know how* por parte de una compañía local, en el país a incursionar, donde la explotación de la marca y el servicio modelado por la empresa original será los principios de la imagen corporativa a presentar en el país foráneo.

De igual forma, un “outsourcing” se puede considerar como la tercerización de procesos comercial de la venta de los productos en el país extranjero, siendo una empresa que tiene gran experiencia en la colocación de productos en grandes superficies comerciales y tiendas de cadena como, a su vez, gran bagaje en el desarrollo de las administrativas que contemplan el desaduanamiento de los productos a comercializar en el país foráneo, aminorando la carga de riesgo a la empresa productora, como el aseguramiento contractual de los mismos productos.

Del mismo modo, y en el campo de las variables de “participación” se tiene dos categorías, empresas constituidas con capital mutuo y subsidiarias con propiedad absoluta; las primeras, se puede observar desde la perspectiva minoritaria, es decir la empresa que exporta tiene menos acciones en la empresa formada con su(s) socio(s) en el extranjero, del mismo modo, menor riesgo de participación, asimismo, podrían ir “por partes iguales” (50-50) para esta aventura internacional, o tener la mayor parte accionaria, y mayor riesgo operativo; las segundas se puede analizar desde la perspectiva de “Greenfield”, o sea, una actividad de emprendimientos por parte de la empresa que se quiere internacionalizar y empieza desde cero en un nuevo mercado (con su matriz en el país donde se empezaron las operaciones), o de “Adquisición”, que consiste en comprar empresas que podrían ser un competidor directo, pero por su envergadura no representan alto riesgo, convirtiéndolas en “empresas hijas”.

Cuando el capital mutuo lo ha invertido en mayor medida la empresa socia en el país extranjero a incursionar, se estipula en el proyecto, contrato o consorcio colaborativos que, casi

siempre, las ganancias obtenidas por la venta de dicho producto estarán compartidas en consideración a la carga de riesgo asumida por las empresas, es decir y en este caso, la empresa extranjera tendrá mayor participación en las ganancias; del mismo modo, cuando la asociación para comercializar productos en el mercado foráneo se da por un “miti-miti” (50-50), ambas empresas asumen mismo nivel de ganancias, riesgos y responsabilidades; así pues, si la empresa productora, quien se plantea internacionalizar, conlleva gran parte de acuerdo mutual tendrá en “sus hombros” la gran parte de las ganancias, riesgos y responsabilidades que conlleve la operación de comercio exterior.

Por otro lado, desde la planificación subdividirá como proceso de internacionalización, un “Greenfield” tiene como característica principal la presentación de Inversión Extranjera Directa, en un comercio foráneo diferente al nativo, así pues, la empresa original invierte un gran porcentaje de su presupuesto organizacional, en cuanto a los rublos de inversión e investigación, para crear empresa en el país foráneo y tener total control de esta “empresa hija” naciente; en cuanto a la estrategia de internacionalización por “Adquisición”, su característica principal radica en el grado de compra de acciones o participación empresarial, que tiene una empresa en su proceso de expansión global, así pues, entre más control obtenga en una empresa extranjera mayor poder de decisión y proyección en esa localidad tendrá y, en contra sentido, si pocas acciones compra poca participación y decisión organizativa tendrá.

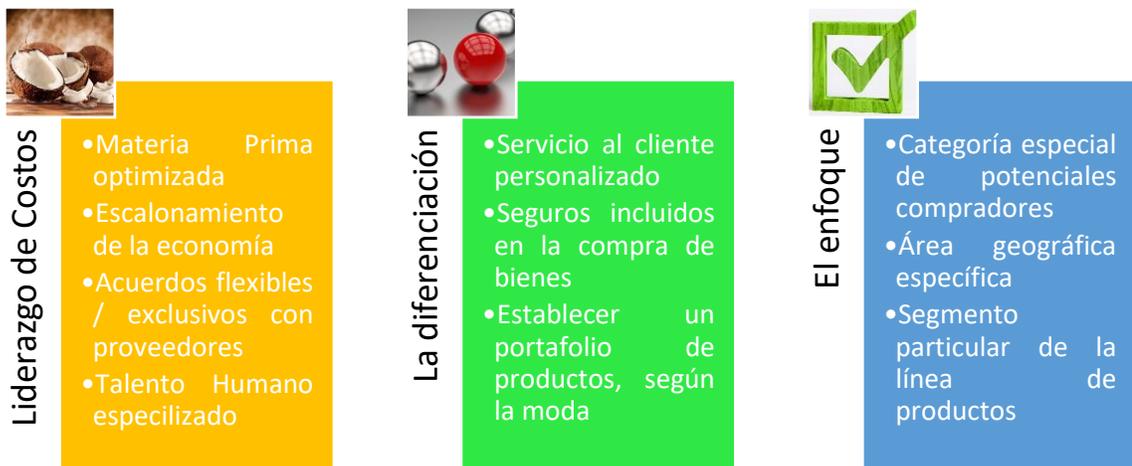
#### 5.8 Ventaja Competitiva según Porter

Otro modelo de internacionalización aplicable a las empresas, concierne a una teoría económica neoclásica centrada en las ventajas competitivas observables de una organización, en este modelo (Porter, 1985) se parte de las filosofías organizativas: liderazgo de costos, buscando el escalonamiento de la economía organizativa, en otras palabras, reducción de los costos de

producción a mayor oferta; la diferenciación, que radica en las especializaciones y/o mejoramiento de una parte destacable de la cadena productiva de la organización, también llamadas departamentos o áreas laborales; o el enfoque, cuyo objetivo se centra en delimitar una parte del mercado, considerando sus características demandantes, para consolidar los esfuerzos de ventas, marketing y posventa en este nicho.

**Figura 11.**

*Ventajas competitivas de Porter*



*Nota.* Elaboración propia con información de Porter (1985).

## 5.9 Teoría Monopolística

Esta metodología de internacionalización (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007) se enfoca en la exclusividad observada o descubierta en una compañía, siempre y cuando está esté vinculada a las variables de producción, tecnología, organizacional, comercial o estilo administrativo; estas cualidades tiene como prioridad el competir “mano a mano” con las empresas locales, del mercado extranjero penetrado, de esta manera, las oportunidades para competir en ese país se consoliden a través de las áreas especializadas, que no estén instruidas la competencia local; por ejemplo, Cocos Marth SAS en un plan de tecnificación de su planta productiva, puede tener una ventaja

monopolística, si incursiona en un país con un mercado, donde sus empresas locales no tengan la capacidad tecnológica para enfrentarse a la empresa colombiana.

### 5.10 Teoría de Redes

Por último, una de las principales teorías de internacionalización que se han puesto en práctica en tiempos contemporáneos (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007) ha sido la Teoría de Redes, la cual se constituye una resolución práctica y de aminoramiento de riesgos de incursión de nuevos mercados, siempre y cuando que se consolida una sociedad no contractual formal con empresas similares del mercado objetivo; un ejemplo que expone la definición de esta teoría sería: La empresa Cocos Marth SAS tiene entre sus contactos internacionales una Agencia de Carga Internacional especializada en el transporte de alimentos, una empresa de Comercialización Internacional con un cliente Gran Superficie (o supermercado) y un Agente Aduanero especializados en exportaciones, por ende, todos los costos asociados a un proceso de exportación estarían enmarcados en acuerdos exclusivos, mitigando el impacto y los riesgos de internacionalización.

**Figura 12.**

*Facetas de las Redes Empresariales*



*Nota.* Elaboración propia con información de Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007).

Así pues, la teoría de redes simplifica las relaciones empresariales de una compañía con sus pares en el exterior (ADMIN, 2021) siendo que, en una primera instancia, si la empresa no se ha internacionalizado y el mercado meta es tiene poca competencia internacional establecida, se hablaría de un enfoque “emprendedor”, por otro lado, si la empresa tuviese grana bagaje en los temas de comercio exterior pero el mercado objetivo sigue siendo desconocido para la competencia internacional, el enfoque de internacionalización se enmarcaría en un estilo vanguardista o “solitario”.

Una perspectiva “emprendedora”, en un proyecto de “redes”, considera a la empresa que se está internacionalizando sin la experticia requerida para incursionar en nuevos mercados, aun así, esta dispuesta a invertir gran parte de su capital para la investigación, el desarrollo y el posicionamiento de sus productos en el mercado extranjero, sobre todo, al momento de entablar alianzas, pues buscará revisar la experticia de su competencia directa para prever errores; en contra sentido, la perspectiva “solitaria” genera un entorno de total incertidumbre y, por ende, de alto riesgo comercial por parte de la empresa que se va a internacionalizar, pues incursionara en un mercado que ha sido poco explotado, ya sea por su falta de desarrollo o poco atractivo de ganancias y que, por lo mismo, no hay información suficiente ni por la competencia directa ni por el mismo mercado para establecer un plan que mitigue el riesgo de inserción.

Del mismo modo, en caso tal, de que el mercado objetivo este altamente competido por empresas extranjeras, pero la empresa no tenga la experticia de competir en este tipo de entornos internacionales, el enfoque de penetración estaría dado por una filosofía “tardía” de competencia; a su vez, si tanto la empresa como el mercado objetivo están permeados por experticia comercial global y competencia internacional, el enfoque organizativo con el cual se debería dicho mercado sería a través de “alianzas estratégicas”.

Desde la perspectiva de la “entrada tardía”, la empresa que busca internacionalizar se ha consolidado en su mercado local, a tal punto que la inversión que haga en un mercado foráneo no va a afectar en gran medida el desarrollo de un plan de comercio exterior, pero que al escoger un mercado ya desarrollado para su incursión, la competencia directa tenga una presencia representativa, a tal grado que las ganancias a obtener en dicho mercado serán representativas a lo planteado en primera instancia; diferente a la perspectiva anterior, las “asociaciones” o las “alianzas”, como se han manifestado en puntos anteriores en este marco teórico, contempla la reducción de la inversión de desarrollo, investigación y, por sobre todo, riesgo de penetrar un nuevo mercado, pues las cargas de la cadena de valor en la comercialización internacional no solo recaerán en la empresa que se proyecta mercados globales.

## 5.11 Consideraciones finales de los modelos de internacionalización

Tabla 1.

Cuadro comparativo modelos de internacionalización

Modelo	Aportes	
	Contexto de la Internacionalización	Casos de Cocos Marth SAS
Ciclo de Vida	Entender el mercado internacional como un todo global que, al momento de insertarse en nuevo un mercado, inmediatamente se está insertando en el mercado mundial, por eso, se debe entender como el bien exportado se comportará en el nuevo mercado con la variable de competencia total, buscando empezar a producir en este país antes de que la competencia inserte un producto similar o de remplazo.	Al momento de explorar las opciones de comercios foráneos, se debe plantearse una plaza que permita focalizar la adecuación tecnológica y la obtención de materia prima a costos bajos, sí se decía insertarse con posicionamiento vanguardista; previendo que el inicio de la inserción generé los menores costos y riesgos.
Modelo Upsala	La búsqueda de internacionalizar un producto tendrá como finalidad exportar un estilo de trabajo, el posicionar una marca, abriendo nuevas unidades productivas en los mercados penetrados, finalizando en una IED para aprovechar las ventajas de mercados con menor fricción cultural.	Países como los caribeños o los centroamericanos generaría una opción optima, no solo para posicionar la marca de la empresa, sino también, a la esperanza de una IED como potencializador de exportaciones a otras latitudes con fricciones culturales más riesgosas, como el mercado europeo o el mercado asiático.
Teoría de la Internacionalización	La exportación, como metodología directa de globalizar mercados, genera el menor impacto productivo de un proceso de internacionalización, siempre y cuando se busque un socio estratégico con presencia mayoritaria en el mercado o se conozca minuciosamente los procesos logísticos, en plaza de destino.	Una primera experiencia de internacionalización a través de la exportación, permitiría obtener a la empresa experticia necesaria para crear alianzas estratégicas e investigación de mercados, a plaza gigantes como EE. UU., China o Japón.
Teoría de los Recursos de la Empresa	Actualmente, vale más la información que un bien como tal, a tal razón, a poder negociar acuerdos a través del <i>Know How</i> de la empresa, es una ventaja estratégica para penetrar mercados que no tengan esos procesos inventados o adecuados.	En el mercado alimenticio, las recetas son el secreto del éxito, y poder contar con un socio “buen chef”, permitirá negociar una franquicia en otras latitudes, generando el mínimo impacto de penetración, pues no se produciría directamente.
Modelo OLI	Consolidar el mercado nacional, es el objetivo primordial, para prepararse a la búsqueda de nuevas latitudes, siempre y cuando se acompañe con la tecnificación y la agremiación con socios estratégicos.	A partir de la participación a gran escala en el mercado colombiano con insumos derivados del coco, y su adquisición por parte de otras empresas alimenticias, aumentar la capacidad productiva, a través de la

Internacionalización según Porter	<p>El camino más largo será el mejor, así pues, empezar a penetrar los mercados internacionales a través de exportaciones esporádicas, consolidando una marca, la cual se proyectará para “invadir” la industria extranjera en búsqueda de ser competidores nacionales y no internacionales, presenta un panorama de aculturación de las plazas foráneas.</p>	<p>tecnificación, pero sin descuidar procesos de asociación, a través de ruedas de negocios o grandes supermercados extranjeros.</p>
Entry Mode Choice	<p>Las alianzas, son la punta de lanza en los mercados internacionales y, para empresas de pequeño volumen productivo, son la mezcla perfecta para ganar experiencias, clientes y conocimiento de los comportamientos globales de un producto en particular.</p>	<p>Si se busca generar un escalonamiento de la producción de la empresa a un mercado foráneo, se corre el riesgo que, por la similitud de la industria, pues se estaría buscando una plaza que tenga producción endémica de coco, se finalizaría por sobresaturar ese mercado y fallar en el intento de vanguardia allá.</p>
Ventaja Competitiva	<p>¿En qué soy bueno? Me especializo y me tecnifico ¿En dónde no tiene mis cualidades? Allí exportare mis productos, palabras más palabras menos,</p>	<p>Se sigue presentando la exportación como el mejor método para llegar a nuevos mercados, eso sí, considerando un proceso indirecto con una Agencia Aduanera para mitigar el impacto en los procesos de exportación.</p>
Teoría Monopolística	<p>La tecnificación, como proceso primordial, si se busca internacionalizar producción, promueve una cultura global de los digital y de lo creativo, el mundo es tu competencia y tu amigo.</p>	<p>Es muy difícil, en la actualidad, prever que un mercado foráneo supla sus debilidades o productos no autóctonos, por tal razón, buscar un comercio directo con una experiencia de servicio, aumentando los costos de distribución en destino. La empresa debe buscar automatizar la mayor parte de sus procesos, incrementado la productividad de sus herramientas técnicas, para penetrar un mercado que la competencia nativa no tenga los mismos procesos, encareciendo la producción, pues el contexto colombiano importa tecnología a altos precios.</p>
Redes Empresariales	<p>Las alianzas vuelven a ser los protagonistas, pero sin vinculación directa, hay aseguramiento de las bienes fabricados o parcialmente facturados y cada empresa entiende su parte en la cadena productiva, sin poner en riesgo su patrimonio individual.</p>	<p>Conseguir socios estratégicos puede ser el proceso más exhaustivo en las redes empresariales, para el caso del contexto colombiano, la mejor manera de incursionar en mercados internacionales sería asociarse a una red de exportación de productores de coco y derivados, donde en el extraer ya se tengan mercados con experiencia en la distribución de esos bienes consumibles.</p>

En definitiva, las anteriores teorías de internacionalización tiene como principal característica la identificación de la actualidad de las empresas y presentar una esquematización general de los procesos a considerar, al momento de proyectar un plan de comercio exterior, en otras palabras y aterrizado al caso de la empresa colombiana Cocos Marth SAS, en búsqueda de tener un primera experiencia de internacionalización, se debe planificar una primera incursión que sirva de “plan piloto”, para entender sí la perspectiva actual de consolidación nacional permite redirecciones de recursos organizativos para exportar producto; así pues, a través del análisis de la literatura, se ha previsto que la “Teoría de Internacionalización”, en otras palabras, Exportación Directa, es un modelo adecuado a aplicar para una empresa que empieza a considerar la incursión a nuevos mercados, sumado a la variable de establecer un “alianza estratégica”, que permite aminorar el impacto de incursión, en cuanto a la inversión logística y de distribución del producto y que, a partir de los resultados del “plan piloto”, buscar mutar el plan de internacionalización a otro modelo como “Redes” o “Franquicias”.

## **6 Cocos Marth SAS, empresa de la investigación**

Fundada hace más de una década, alrededor del año 2009, con doce años de experiencia y existencia en el mercado colombiano, especialmente en el mercado de productos derivados del coco, teniendo su sede principal en la ciudad de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, Cocos Marth SAS, se ha convertido en referencia nacional en cuanto al “agua de coco” se hace referencia, según Iroldo Caicedo Angulo, uno de sus fundadores, en la actualidad abarcan el 60% del mercado local de este producto; aparte de distribuir bienes consumibles derivados del coco, son también maquiladores de insumos para otras empresas del sector alimenticio, como lo son las pesqueras, a través del aceite de coco.

**Ilustración 1.**

*Agua de coco de Cocos Marth SAS*



*Nota.* Obtenido de Cocos Marth (2021).

Gracias a que cuentan con los registros sanitarios debidos, como lo son los suministrados por entidades veladoras por la calidad de los productos perecederos de la importancia del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), han podido crear una cadena de suministros que se diversifica a la venta de productos originales a las grandes superficies del país, como lo son el Éxito, Jumbo y Carulla, y que le has permitido crecer desde su fundación, en una participación del Talento Humano de tres (3) empleados, hasta los quince (15) en la actualidad.

En cuanto a la adquisición de la materia prima, siendo el coco su insumo principal para la toda su amplia oferta de producto alimenticios derivados de esta fruta tropical, la política interna de la empresa, en cuanto a su abastecimiento de este producto, ha sido la compra directa a los cultivos locales de coco, en otras palabras, se le compra a los campesinos del departamento del

Valle del Cauca, y también de forma indirecta, a las agremiaciones y cooperativas que constituyen los grupos de agricultores del coco; la anterior política interna de la empresa tiene como objetivo la visibilización del campesinado, por parte del posicionamiento de nuevos productos, en la oferta del extenso portafolio de alimentos derivados del coco.

Y considerando ese factor innovador, como política comercial internacional, se está edificando el camino para terminarse de consolidar en el mercado nacional, aumento la capacidad productiva a través de la adquisición de tecnologías, cuya capacidad de procesamiento es superior a la actual, sobre todo en miras a exportar el producto “agua de coco”; entre las máquinas adquiridas para lograr este objetivo que contempla un periodo de tres años, a partir del inicio de esta investigación, es una maquina pasteurizadora, permitiendo así mantener los altos estándares de calidad y el aumento de la vida útil en la generación del “agua de coco”.

### 6.1 Misión

“Disfrutamos del placer que expresa el sabor pacífico a través de nuestros productos derivados del Coco. Trabajamos por brindar Vida y Salud a nuestros clientes, empleados y socios comerciales. Además, estamos comprometidos con nuestra labor Social, el cuidado del medio ambiente a través de un servicio de calidad, seguridad y confianza” (Cocos Marth SAS, 2021).

### 6.2 Visión

“Ser reconocidos en el mundo como la empresa líder en la elaboración de productos a base de coco, cuyos procesos reflejan Innovación, Calidad, Nutrición y Bienestar” (Cocos Marth SAS, 2021).

## 7 Indicadores comerciales del Agua del Coco, Nacionales e Internacionales

En este apartado de la investigación, como se mencionó en la semblanza sobre del factor “Condiciones de la demanda local” del Diamante de Porter, se analizará el contexto nacional sobre los indicadores del mercado colombiano del coco y sus derivado “agua de coco”, como el producto con miras a la internacionalización para la ruta exportadora a proponer; del mismo modo, después de ser analizado el panorama local del mercado del “agua de coco”, se revisará el comportamiento del mercado global del coco y su derivado “agua de coco”.

Como un abre bocas de lo que se quiere plantear en este capítulo, el impacto nacional del consumo del coco y sus derivados crecieron un 11% en Colombia (PROCOMER, 2018), como se había revisado con anterioridad; del mismo modo, se puede afirmar que, en términos globales, se incrementarán los consumidores (demandantes) del coco y sus derivados ya que, según los expertos en la materia, grandes mercados como el de USA y el de China “demandan productos que tengan diversas certificaciones referentes a lo orgánico, inocuidad y sostenibilidad” (Montenegro Cáceres, 2021), a partir de allí, Colombia tendrá un gran oportunidad, no solamente para el fruto, sino también para el producto derivado “agua de coco”, porque los mercados ya mencionados buscan este derivado, aún más cuando su presentación se encuentre debidamente envasada (EDITOR, 2020).

### 7.1 Mercado nacional del coco

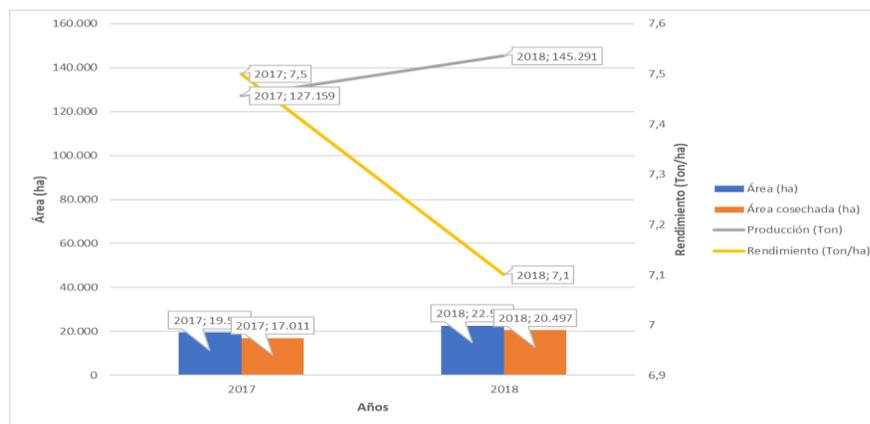
Los datos más recientes sobre el coco, suministrados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, mencionan que las cosechas de este fruto tuvo un incremento en el 2018, a comparación del 2017, en un 14,3%, constatando así que los proyectos de rehabilitación y promoción de este fruto tropical han dado resultados (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2019), sumado a que las áreas para el destino de su cosecha también aumentaron un

15,3%; aun así, el rendimiento del área realmente cosechada del coco tuvo un decrecimiento del 5,3%, a pesar que las áreas reales cosechadas pasaron de ser 17.011, en el 2017, hectáreas a 22.562 en el 2018.

**Tabla 2.***Producción de Coco en Colombia 2017-2018*

Variable	2017	2018
Área (ha)	19.555	22.562
Área cosechada (ha)	17.011	20.497
Producción (Ton)	127.159	145.291
Rendimiento (Ton/ha)	7,5	7,1

*Nota.* Edición propia con datos de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2019).

**Gráfica 1.***Producción de Coco en Colombia*

*Nota.* Edición propia con datos de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2019).

En cuanto al desagregado nacional, para el 2018, los departamentos de Chocó, Cauca y Nariño aumentaron su área cosechada en un 9,2%, con respecto al año inmediatamente anterior (2017), por subsiguiente, este incremento en la cosecha permite generar un impulso en la productividad nacional del coco; en el caso del Valle del Cauca, la diferencia entre los años en cuestión es de 1,5%, acompañando así al incremento productivo nacional (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2019).

Tabla 3.

*Producción de Coco por departamentos en Colombia*

Departamentos	Áreas Cosechadas		Producción (Ton)		Rendimiento (Ton/ha)	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Antioquia	680	407	2.788	1.565	4,1	3,9
Bolívar	345	345	2.704	2.319	5,2	6,7
Cauca	2.140	2.841	20.330	27.042	9,5	9,6
Córdoba	3.316	2.814	29.844	16.042	9	5,7
Choco	681	1.105	7.614	9.408	11,2	8,5
Guajira	514	529	3.660	3.174	6	6
Magdalena	926	941	4.630	4.853	5	5,2
Nariño	7.512	10.514	52.584	73.430	7	7
Sucre	642	686	4.044	3.543	6,3	5,2
Valle del Cauca	322	317	3.864	3.804	12	12
<b>Total</b>	<b>16.858</b>	<b>20.497</b>	<b>126.728</b>	<b>114.072</b>	<b>7,5</b>	<b>7</b>

*Nota.* Edición propia con datos de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2019).

Ilustración 2.

*Producción de Coco por departamentos en Colombia*



*Nota.* Obtenido de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales (2019).

En cuanto a las características contextuales del mercado del coco, se puede describir como un mecanismo de compra y venta intermediado, donde su distribución corre por parte de las plazas

mayoristas de mercado (como lo es Cavasa, para el Valle del Cauca) y las grandes superficies de comercio (como el Éxito, Jumbo o Carulla), también, las ciudades de Bogotá D.C., Cali y Medellín son los principales centros de compra y transformación del coco; ya que algunos agricultores del fruto tropical se asocian para su venta y distribución, en temporadas de baja cosecha se dificulta su adquisición, siendo la zona del Pacífico la principal zona para su adquisición en cualquier temporada del año (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, 2019). En lo corrido del año 2021 (enero a septiembre), los precios por kilogramo del coco han oscilado entre los \$2.453 COP has los \$6.948 COP, siendo el caso del Valle del Cauca entre los \$2.453 COP a los \$2.616 COP, por kilogramo de coco (Agronet, s.f.).

**Tabla 4.**

*Kilogramo de Coco en Colombia – 2021*

Plaza	Valores de 1 Kg de Coco en el 2021 (COP)								
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Barranquilla</b>	\$4.247	\$3.619	-	\$3.686	\$3.642	\$3.690	\$3.528	\$3.528	\$3.508
<b>Bogotá D.C.</b>	\$3.934	\$3.874	\$3.838	\$3.826	\$3.866	\$3.913	\$3.858	\$3.800	\$3.782
<b>Cali</b>	\$2.616	\$2.583	-	\$2.525	\$2.485	\$2.499	\$2.456	\$2.469	\$2.453
<b>Medellín</b>	\$6.948	\$6.251	\$5.948	\$5.932	\$5.592	\$5.625	\$5.332	\$5.384	\$5.385
<b>Montería</b>	\$5.464	\$3.783	\$3.888	\$4.761	\$4.176	\$4.018	\$4.050	\$4.062	\$4.070

*Nota.* Edición propia con datos de Agronet (s.f.).

## 7.2 Mercado nacional del Agua de Coco

Al haber revisado ya los datos cuantitativos del insumo principal, con el cual la empresa Cocos Marth SAS fabrican el producto que desean internacionalizar: Agua de coco, es hora pues de presentar en este apartado, como es el comportamiento del producto, desde una perspectiva general y sin discriminar marca, en el mercado nacional, para ellos, se procederá a presentar la información recopilada, a través de la revisión de los precios de la competencia directa en el Valle del Cauca y de la consulta a grandes superficies de comercialización.

**Tabla 5.***Precios del Agua de Coco en Colombia*

<b>Plaza</b>	<b>Éxito</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Carulla</b>	<b>Olímpica</b>	<b>PriceSmart</b>
			\$7.300 (Nature's Heart)	\$2.850 (Thai Coco)	
Agua de Coco (330 ml)	\$6.810 (Nature's Heart)	\$4.390 (Ducoco)	\$7.200 (A de coco)	\$6.200 (Nature's Heart)	\$4.050 (Nature's Heart)

*Nota.* Edición propia.**Tabla 6.***Precios del Agua de Coco en el Valle del Cauca*

<b>Plaza</b>	<b>Kiero Coco</b>	<b>Latín Coco</b>	<b>Puerto Coco</b>	<b>Gobernación</b>	<b>Micoco</b>
Agua de Coco (330 ml)	\$2.500 (250 ml)	\$3.600 (360 ml)		\$5.000 (500 ml)	\$3.000 (500 ml)

*Nota.* Edición propia.

A partir de la revisión de los precios, en los diferentes espacios virtuales de comercialización, se puede afirmar que, en el caso de las ventas en grandes superficies del producto “agua de coco” los precios oscilan entre los \$2.850 COP y los \$7.300 COP, mientras que, con la referencia de la competencia directa de Cocos Marth SAS, los precios oscilan entre los \$3.100 COP y los \$3.300 COP, siendo las plazas más caras PriceSmart (Nature's Heart) y Latín Coco, y las plazas más económicas Olímpica (Thai Coco) y Micoco, respectivamente a sus grupos de observación.

### 7.3 Mercado internacional del coco

En cuanto al desarrollo que ha tenido, en materia de comercio internacional, el insumo principal para la elaboración del “agua de coco”, en este subapartado se revisarán las importaciones de Colombia, las exportaciones de Colombia, los precios internacionales y los principales países importadores y exportadores que el coco ha tenido en los últimos dos años; para ello, se utilizará la base de datos online Trade Map© para analizar los datos cualitativos sobre los temas referidos, considerando el dólar americano (USD) como divisa principal.

**Tabla 7.***Importaciones de Coco en Colombia 2019-2020*

<b>Producto</b>	<b>Exportadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coco	Sri Lanka	84	141
<b>Partida Arancelaria</b>			
08.01.19	Vietnam	39	85
Cocos frescos, incluso sin cascara o mondados (excluidos “en el interior de Shell ‘endocarpio’”)	China	0	7
	Tailandia	0	0
	Venezuela	0	0
	<b>Mundo</b>	<b>123</b>	<b>232</b>

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

Desde la perspectiva nacional colombiana, los principales países importadores del coco, en específico los productos denominados en la partida arancelaria 08.01.19, han sido en los dos últimos años (2019 y 2020) Sri Lanka, con \$141.000 USD, y Vietnam, con \$85.000 USD, asimismo, evidenciando un crecimiento paulatino en china con \$7.000 USD.

**Tabla 8.***Exportaciones de Coco en Colombia 2019-2020*

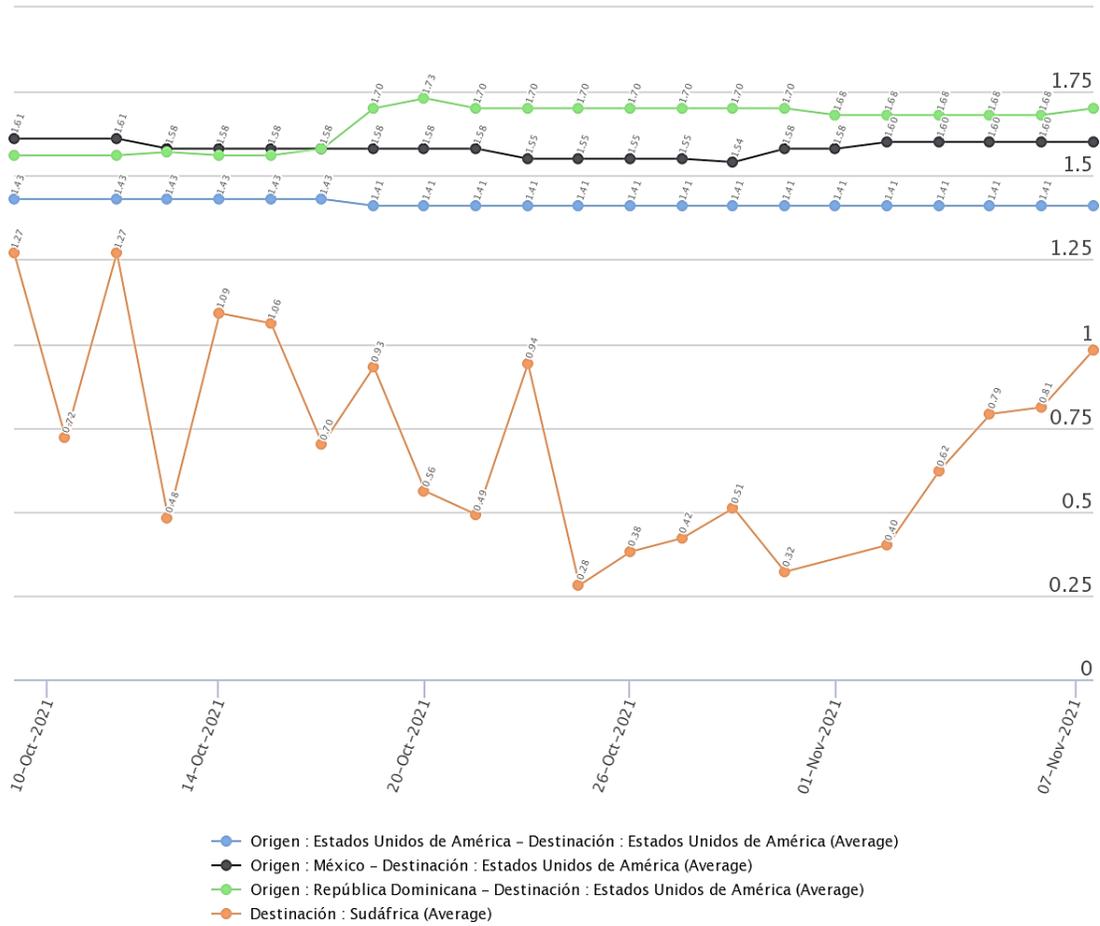
<b>Producto</b>	<b>Importadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coco	Curasao	9	35
<b>Partida Arancelaria</b>			
08.01.19	Panamá	11	6
Cocos frescos, incluso sin cascara o mondados (excluidos “en el interior de Shell ‘endocarpio’”)	Aruba	3	2
	Canadá	0	0
	España	0	0
	<b>Mundo</b>	<b>23</b>	<b>43</b>

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

Por otro lado, considerando los países que le compran coco a Colombia, los dos principales demandantes son Curasao, con \$35.000 USD, y Panamá, con \$6.000 USD; la anterior tabla refleja la necesidad de Colombia por participar en el mercado mundial del Coco, y como este es recíproco con el deseo, aumentando las compras, así sea por los socios tradicionales.

**Gráfica 2.**

*Evolución de los precios del coco a nivel mundial (Oct-Nov) 2021*



*Nota.* Obtenido del Market Price Information de ITC (2021).

Entre el 08 de octubre y el 08 de noviembre, del 2021, los precios del coco por kilogramo vendido oscilaron entre los \$0,98 USD y los \$ 1,70 USD, teniendo un promedio de \$1,42 USD; los principales precios de referencia para el estudio se consolidaron en el mercado interno de EE. UU. con un promedio de \$1,41 USD, el comercio entre México y EE. UU. con un promedio de \$1,60 USD, el comercio entre República Dominicana y los Estados Unidos con un promedio de \$1,70 USD, y el mercado interno de Sudáfrica con \$0,98 USD en promedio (ITC, 2021).

**Tabla 9.***Exportaciones mundiales de coco 2019-2020*

<b>Producto</b>	<b>Exportadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coco	Indonesia	75.764	160.342
<b>Partida Arancelaria</b>	Tailandia	107.098	119.863
08.01.19	Vietnam	44.737	90.200
Cocos frescos, incluso sin cascara o mondados	India	48.129	44.934
(excluidos “en el interior de Shell ‘endocarpio’”)	Países Bajos	12.566	13.461
	(#57) Colombia	23	43
	<b>Mundo</b>	<b>365.034</b>	<b>499.572</b>

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

En el mundo, las exportaciones de coco aumentaron un 36,9%, pues pasaron de \$365.034.000 USD a \$499.572.000 USD, donde Indonesia fue el país con mayor participación en exportaciones en el mundo, con \$160.342.000 USD en el 2020, donde Colombia ocupa el puesto 57 con \$43.000 USD exportados.

**Tabla 10.***Importaciones mundiales de coco 2019-2020*

<b>Producto</b>	<b>Importadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coco	Tailandia	53.656	130.840
<b>Partida Arancelaria</b>	Malasia	45.737	63.342
08.01.19	EE. UU.	48.198	39.712
Cocos frescos, incluso sin cascara o mondados	Vietnam	443	22.189
(excluidos “en el interior de Shell ‘endocarpio’”)	EUA	17.798	21.843
	(#59) Colombia	123	232
	<b>Mundo</b>	<b>305.175</b>	<b>395.457</b>

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

En este caso, las importaciones en el mundo, tuvieron un crecimiento del 29,6%, pues pasaron de \$305.175.000 USD a \$395.457.000 USD, siendo Tailandia el país con mayores importaciones a nivel mundial, con \$130.840.000 USD en el 2020, Colombia ocupa el puesto 59 con \$232.000 USD importados; las anteriores tablas reafirman el proceder del contexto mundial, en cuanto a la comercialización del coco, pues en el año 2020 se aumentó su consumo.

#### 7.4 Mercados internacionales del Agua de coco

En cuanto al desarrollo que ha tenido, en materia de comercio internacional, el “agua de coco”, en este subapartado se revisaran las importaciones de Colombia, las exportaciones de Colombia, los precios internacionales y los principales países importadores y exportadores que el coco ha tenido en los últimos dos años; para ello, se utilizará la base de datos online Trade Map© para analizar los datos cualitativos sobre los temas referidos, considerando el dólar americano (USD) como divisa principal.

**Tabla 11.**

*Importaciones de Agua de coco en Colombia 2019-2020*

<b>Producto</b>	<b>Exportadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Agua de Coco	Tailandia	686	283
<b>Partida Arancelaria</b>	México	91	119
20.09.89	Perú	117	65
Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	EE. UU.	69	53
	Brasil	55	39
--- Los demás	<b>Mundo</b>	1.041	615

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

Desde la perspectiva nacional colombiana, los principales países importadores de agua de coco, en específico los productos denominados en la partida arancelaria 20.09.89, han sido en los dos últimos años (2019 y 2020) Tailandia, con \$283.000 USD, y México, con \$119.000 USD.

**Tabla 12.**

*Exportaciones de Agua de coco en Colombia 2019-2020*

<b>Producto</b>	<b>Importadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Agua de Coco	EE. UU.	448	40
<b>Partida Arancelaria</b>	Rusia	242	251
20.09.89	Australia	355	200
Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	Francia	61	141
	Alemania	269	121
--- Los demás	<b>Mundo</b>	1.718	1.344

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

Por otro lado, considerando los países que le compran coco a Colombia, los dos principales demandantes son EE. UU con \$41.000 USD, y Rusia con \$251.000 USD; la anterior tabla refleja la necesidad de Colombia por participar en el mercado mundial del Coco, y como este es recíproco con el deseo, aumentando las compras, así sea por los socios tradicionales.

**Tabla 13.***Precios del agua de coco En Línea*

<b>Marca</b>	<b>Vita Coco</b>	<b>Isola Bio</b>	<b>Goya</b>
Carrefour	4,70	4,40	4,60
Amazon	2,50	2,60	2,71
Mercado Libre	6,71	6,91	6,81

*Nota.* Edición propia, considerando la presentación estándar de 1 litro y el precio en USD.

Considerando plazas de mercados virtuales, las cuales la mayoría trabajan en total virtualidad, se realizó una búsqueda a través del motor de Internet Google®, con el cual se pudo contrastar en tres diferentes supermercados virtuales: Carrefour® España, Amazon® Europa y Mercado Libre® México, tres diferentes marcas que están presentes en la mayoría de plazas: Vita Coco®, Isola Bio® y Goya®; a través de la búsqueda, se pudo revisar que los precios, por litro, de “agua de coco” oscilan entre los \$2,50 USD y los \$6,91 USD, con una media de \$4,66 USD y una mediana de \$4,60 USD.

**Tabla 14.***Exportaciones mundiales de agua de coco*

<b>Producto</b>	<b>Exportadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coco	Tailandia	330.069	319.905
<b>Partida Arancelaria</b> 20.09.89	Países Bajos	186.308	199.958
Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	Polonia	166.014	183.817
	Alemania	174.212	173.182
	Turquía	113.997	153.509
--- Los demás	(#67) Colombia	1.718	1.344
	<b>Mundo</b>	<b>2.612.435</b>	<b>2.735.801</b>

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

En el mundo, las exportaciones de coco aumentaron un 36,9%, pues pasaron de \$2.612.435.000 USD a \$2.735.801.000 USD, donde Tailandia fue el país con mayor participación en exportaciones en el mundo, con \$319.905.000 USD en el 2020, Colombia ocupó la casilla 67 con \$1.344.000 USD exportados;

**Tabla 15.**

*Importaciones mundiales de agua de coco*

<b>Producto</b>	<b>Importadores</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Coco	EE. UU.	563.557	558.380
<b>Partida Arancelaria</b>	Alemania	197.486	213.836
20.09.89	Países Bajos	182.661	188.647
Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	Japón	134.779	132.453
--- Los demás	Corea del Sur	104.186	120.977
	(#113) Colombia	1.041	615
	<b>Mundo</b>	<b>2.621.644</b>	<b>2.661.608</b>

*Nota.* Edición propia con información del ITC (2019), en miles de USD.

En el caso de las importaciones en el mundo, estas tuvieron un crecimiento del 1,52%, pues pasaron de \$2.621.644.000 USD a \$2.661.608.000 USD, siendo EE.UU. el país con mayores importaciones a nivel mundial, con \$558.380.000 USD en el 2020, Colombia ocupa la casilla 113 con \$615.000 USD importados; las anteriores tablas reafirman el proceder del contexto mundial, en cuanto a la comercialización de derivados del coco, pues en el año 2020 se aumentó su consumo.

## 8 Diagnóstico empresarial en base al diamante de Porter

Si se revisa la literatura académica, se puede elegir al modelo del “Diamante de Porter” como marco de referencia para el análisis del contexto competitivo de la empresa Cocos Marth SAS, el cual tiene como objetivo analizar “la relación existente entre el formarse de una ventaja competitiva para ciertas industrias y su país de origen” (Benetti, 2001, pág. 113), en otras palabras, como los factores internos de una empresa y los factores extrínsecos de la misma afectan al comportamiento competitivo de la misma. Los factores que influyen en una empresa, considerando el “Diamante de Porter”, son los factores de “Condiciones de la demanda local”, “Condiciones de los factores”, “Estrategia, estructura y rivalidad”, “Gobierno”, “Industrias relacionadas y de soporte” y “Oportunidad”.

En cuanto a las “Condiciones de la demanda local”, en términos cuantitativos el próximo capítulo de la presente investigación se ocupará de dichos datos, pero en términos cualitativos, y según lo que ha manifestado Porter para la desegregación de este indicador, “es éste el muelle que daría fuerza a la empresa local y la orientaría en su desarrollo” (Benetti, 2001, pág. 114), a tal razón, se podría enmarcar el mercado local del “agua de coco” dentro de un proceso alcista de consumo de este producto, y otros derivados del coco, esto se vio reflejado al aumento del consumo global del coco (y sus derivados) en el 2018, y en Colombia con un 11% para dicha fecha (PROCOMER, 2018).

En cuanto a la variable de las “Condiciones de los factores”, Porter afirmaba que “objetivas desventajas en la dotación factorial de un país han llevado las respectivas industrias nacionales a perseguir con más decisión y obstinación la innovación y el desarrollo tecnológico mismo” (Benetti, 2001, pág. 114), es decir que, si el contexto local en donde se encuentra ubicado una empresa está con niveles desfavorables de consumo, ya sea por el alza de los precios de los

insumos, la inflación general de los mercados, o la alta importación de productos que generan competencia directa o indirecta a la empresa, la empresa se motivará para mejorar sus indicadores y procesos productivos en miras de internacionalización; para el caso colombiano del “agua de coco”, se podría afirmar que “los precios de la canasta familiar se aceleraron y suben a un ritmo que es el triple que llevaba al cierre del 2020” (Redacción Economía y Negocios, 2021).

Por otro lado, en la variable “Estrategia, estructura y rivalidad”, para el caso de la empresa Cocos Marth SAS, se ha evidenciado en la opinión y comentarios dados por parte de sus Responsables Legales que, en cuanto a la “estrategia”, se empezó a retomar las iniciativas de internacionalización a partir de la adecuación de la factoría, para poder cubrir la demanda al país a internacionalizar, posiblemente mercados del hemisferio norte del continente americano como Canadá o Estados Unidos; en cuanto a la “estructura”, en términos internos, la empresa es una MIPYMES colombiana que cuenta con menos de 20 empleos directos generados, pero abarca un gran mercado nacional de derivados del coco, gracias a sus conexiones empresariales con grandes superficies de mercado y pesqueras; por último, en cuanto a su “rivalidad”, en Cali se hallaron empresas como Kiero Coco, Latín Coco, Puerto Coco Gobernación y Micoco.

En el factor “Gobierno”, se ha iniciado un plan de “encadenamiento”, en la Gobernación del Valle, departamento de Colombia y del cual es capital Cali, ciudad donde está la sede principal de Cocos Marth SAS, buscando “que la producción contribuya a mejorar las condiciones económicas de los pequeños productores además sirva como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos” (Gutiérrez, 2019), en sincronización con el ideal de consolidación local y expansión internacional de la empresa de estudio.

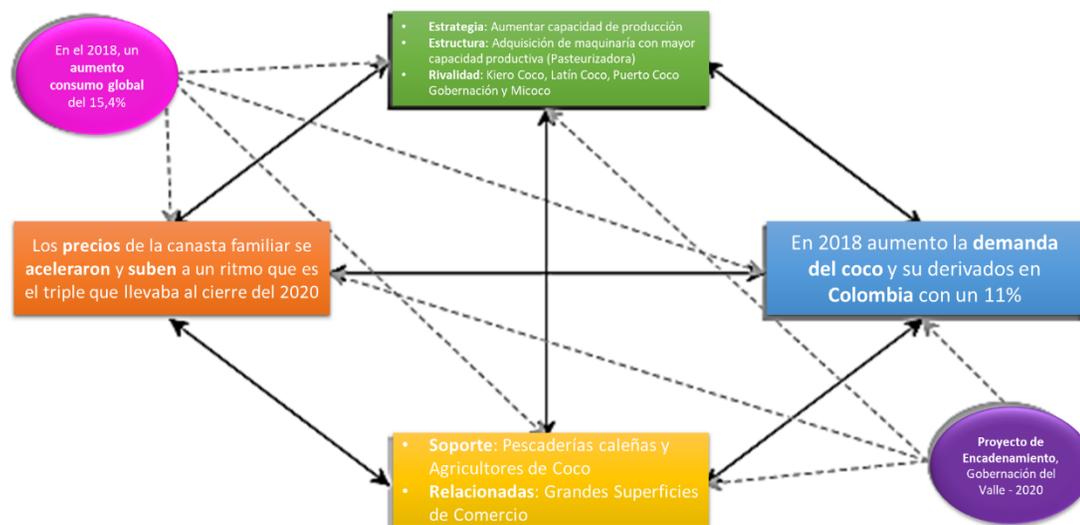
En cuanto a las “Industrias relacionadas y de soporte”, se puede manifestar, en concordancia a lo manifestado por los Responsables Legales de Cocos Marth SAS, que las

pescaderías caleñas, son la mejor expresión de soporte que han tenido, pues son sus principales clientes empresariales, ya que les distribuyen derivados del coco como insumo de su producción cotidiana, a su vez, los campesinos y agremiaciones agricultoras del coco son sus principales empresas aliadas, para la adquisición del fruto tropical; del mismo modo, la mejor muestra de industrias relacionadas, son las cadenas de supermercados, o grandes superficies comercializadoras, pues han trabajado de la mano para la distribución comercialización y venta al público en general, de los productos derivados del coco que fabrica la empresa.

Por último, la “Oportunidad” se ve reflejada dentro de los índices positivos de crecimiento del consumo mundial del coco y sus derivados desde el 2018, puesto que la versatilidad del uso de este producto “proporciona la consistencia adecuada con todas las credenciales de salud requeridas” (Food News Latam, 2018), el cual generó un aumento en el consumo global del 15,4%, motivando así el crecimiento de la producción latinoamericana, y en especial a la colombiana, para consolidar el mercado local en miras de potenciar procesos de internacionalización.

**Figura 13.**

*Diamante de Porte para Cocos Marth SAS.*



*Nota.* Elaboración propia con información de Benetti (2001).

### 8.1 Modelo inductivo, planeación tradicional: DOFA

De igual manera, es importante tener otro punto de vista, y que mejor que uno en base al libro: Diagnostico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital de la autoría de Elizabeth Vidal Aristizábal. De acuerdo a esto, cabe resaltar que la gerencia y funcionalidad de la empresa Cocos Marth SAS pueden aplicarse al modelo inductivo o modelo tradicional DOFA el cual es el más adecuado para identificar los impactos externos e internos, cortos y a largo plazo que pueden llevar a la empresa a mejorar y a posicionarse como una de las organizaciones modelos en el sector agroindustrial, capaz de competir sanamente en un mercado agresivo como lo es el extranjero, haciendo de esto una estrategia para evaluar y planear las metas de la empresa y cumpliendo así su visión cada vez mejor, es por eso, que a continuación se mostrará la tabla con las diferentes características que identifican el DOFA aplicado a la empresa Cocos Marth SAS.

Tabla 16 Análisis DOFA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz DOFA</b>	<p><b>1.</b> Los clientes tienen una gran imagen de la empresa por su tendencia histórica en el mercado <b>2.</b> Todo el personal es capacitado para las áreas a desempeñar por parte de expertos en la empresa <b>3.</b> A diferencia de la competencia, Cocos Marth es más reconocida en el mercado <b>4.</b> Debido a que la empresa es productora y comercializadora tiene la opción de optimizar los costos de los productos <b>5.</b> Materia prima confiable gracias a sus mismos cultivos <b>6.</b> Productos naturales a base de su producto estrella, el coco</p>	<p><b>1.</b> Falta de reconocimiento en la imagen en las redes sociales <b>2.</b> Tiene un mercado sensible a los cambios de calidad y sabores de los productos alimenticios <b>3.</b> El portafolio de alimentos es perecedero <b>4.</b> Los precios se rigen por los establecidos en el mercado <b>5.</b> Cultura desinformada de los beneficios de los productos naturales <b>6.</b> Dependientes de sus cultivos</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p><b>1.</b> Mercados objetivos sin explorar <b>2.</b> Opción de exportación de acuerdo a su capacidad productiva <b>3.</b> Crecimiento de la demanda <b>4.</b> Mayor reconocimiento de imagen <b>5.</b> Alto nivel de consumo en las bebidas sustitas de la gaseosa</p>	<p><b>1.</b> Aumentar la buena imagen de la empresa en los mercados foráneos <b>2.</b> Aprovechar los cultivos y capacidad productiva para optimizar precios <b>3.</b> Dar a conocer a la nueva demanda los beneficios de los productos naturales</p>	<p><b>1.</b> Aprovechar las redes sociales en expandir la imagen de la empresa en los mercados nacionales <b>2.</b> Aumentar la comunicación entre las cadenas de valor para beneficio del producto terminado <b>3.</b> Mejorar las ordenes virtuales de los clientes para evitar un gran número de productos en stock</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p><b>1.</b> La demanda del mercado tiene un crecimiento paulatino <b>2.</b></p>	<p><b>1.</b> Los precios volátiles de la materia prima no afectaran el costo final del producto, ya que la buena imagen que tiene la empresa en el</p>	<p><b>1.</b> Aumentar la publicidad en el marketing digital y aumentar el crecimiento de los productos de la empresa <b>2.</b> Seguir usando los productos de confianza</p>

<p>El público objetivo es sensible al aumento de los precios <b>3.</b> Entrada de competidores fuertes en el mercado</p>	<p>mercado no afectara en las ventas finales <b>2.</b></p> <p>Todo el personal será capacitado de excelente manera para que el producto final no sea reemplazado por el de un competidor fuerte <b>3.</b></p> <p>Se pueden hacer cambios en la logística de distribución para optimizar costos</p>	<p>para evitar una mala imagen y mantener los precios <b>3.</b> Mejorar la comunicación con los clientes para asegurar entradas fijas</p>
--	--	---

Nota. Elaboración propia

## 8.2 Matriz de selección de mercados

Por último, se analizará a la “competencia” en los mercados en los cuales la empresa Cocos Marth SAS tenían interés en exportar el “agua de coco”, teniendo como características a analizar: la participación de la competencia en las importaciones, como límite competitiva (o ventaja) al momento de “pelear” la entrada, el posicionamiento o la incursión en el nuevo mercado; las características de la competencia, que incluyen las estructura jerárquica de gobernanza, la identidad de marca y la apreciación del consumidor en el mercado a analizar; y los precios de la competencia, como marca cuantitativa a enfrentar en el posible país a incursionar.

Tabla 17.

Matriz de mercado para EE. UU., CAN y MEX

VARIABLE	PONDERACIÓN (100%)	Canadá			Estados Unidos			México		
		ANÁLISIS DE LA VARIABLE	NO TA	PUNTAJE	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	NO TA	PUNTAJE	ANÁLISIS DE LA VARIABLE	NO TA	PUNTAJE
<b>ASPECTOS MACRO</b>	<b>15%</b>									
Población	2%	38246108	5	0,08	329770000	4	0,1	127792000	2	0,04
Inflación	1%	4,7%	4	0,04	6,2%	3	0,03	7,1%	2	0,02
Devaluación	3%	1 CAD = 3100 COP	4	0,12	1 USD = 3950 COP	5	0,15	1 MXN = 185 COP	2	0,06
Balanza Comercial	5%	-\$ 375.000.000	2	0,1	-\$ 1.000.000.000	5	0,25	-\$ 2.188.183.000	4	0,2
Estabilidad Política	4%	Puesto 171	5	0,2	Puesto 143	4	0,16	Puesto 90	2	0,08
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	<b>35%</b>									
Aranceles	10%	20%	3	0,3	0,5 cents/Lt	5	0,5	14,40%	4	0,4
Requisitos - Barrera no arancelarias, técnicas, cuotas, restricciones, requerimientos especiales, marcas	9%	Requisito de certificación Reglamento OTC Requisitos de Etiquetado	3	0,27	Requisitos de evaluación Medidas sanitarias y fitosanitarias Requisitos de embalaje	4	0,36	Certificado de origen Soporte del secreto industrial Medidas sanitarias y fitosanitarias	5	0,45
Impuestos	10%	5% (IVA General)	4	0,4	0% (IVA General)	5	0,5	16% (IVA General)	1	0,1
Transporte - disponibilidad y frecuencia, costos de transporte, puertos, infraestructura	6%	Puesto 20	4	0,24	Puesto 14	5	0,3	Puesto 51	2	0,12
<b>MERCADO</b>	<b>30%</b>									
Potencial del mercado	8%	108 millones ltrs	2	0,16	5.441 millones ltrs	5	0,4	400 millones ltrs	4	0,32
Perspectivas de crecimiento del mercado	8%	-268%	2	0,16	-9%	5	0,4	0%	1	0,08
Acceso a canales de distribución	7%	Ventas minoristas activas	4	0,28	A la vanguardia global	5	0,35	Tiendas barriales	3	0,21
Importaciones	7%	292000 USD	3	0,21	2787000 USD	5	0,35	0 USD	1	0,07
<b>COMPETENCIA</b>	<b>20%</b>									
Participación de la competencia en las importaciones	7%	71,53%	3	0,21	55,81%	5	0,35	77,70%	1	0,07
Características de la competencia	6%	Agricultura intensivista	3	0,18	Productores subsidiados	3	0,18	Auto abastecedores	1	0,06
Precios de la competencia	7%	1,81 USD Lt	5	0,35	1,43 USD Lt	4	0,28	2,25 USD Lt	2	0,14
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>100%</b>									
				3,3			4,66			2,42

Nota. Edición propia

### 8.2.1 Aspectos macros

En términos generales, la plaza de los Estados Unidos contempla la mayor cantidad de habitantes y, por ende, la mayor oportunidad de capitalización de la demanda a ofertar de los tres países en cuestión; por otro lado, México ha presentado la mayor inflación en lo que va corrido del 2021, haciendo que el valor de vida y el poder de adquisición de los posibles consumidores finales vean mermado su posibilidad de adquirir el producto a exportarles; frente al Peso Colombiano (COP), en una posible exportación a esa plaza, la empresa Cocos Marth SAS podría obtener mayores beneficios, en cuanto a la negociación de las ventas en la moneda local, sí se determina vender el “agua de coco” en Estados Unidos.

Del mismo modo, Estados Unidos lleva siendo el principal socio comercial de Colombia desde hace casi dos décadas ya, por ende, son los que con mayor recurrencia adquieren productos originarios del “país cafetero”, a pesar de que las otras dos plazas analizadas también presentan Tratados de Libre Comercio con Colombia; por último, considerando el estudio de naciones con mayor amenaza a su estabilidad y gobernabilidad política nacional (The Fund for Peace, 2020), México es el Estado con menor calificación (mayor posición del ranquin), haciéndolo parecer una plaza que pudiese considerarse como amenaza, por su inestabilidad gubernamental.

### 8.2.2 Acceso al mercado

Desde la perspectiva cuantitativa, sobre las variables de aranceles e impuestos a las ventas en general (o IVA – Impuesto sobre el Valor Añadido – como se le conoce en Colombia), cabe destacar que las tres plazas consultadas tienen gravámenes diferentes a los aranceles para los productos de la subpartida 20.09.89, siendo México el país con las barreras económicas más altas de los tres con un arancel del 14,4% (Mincomercio, 1995) y una IVA del 16%, seguido de Canadá con un arancel del 20% en el arancel (Mincomercio, 2011) y un 5% en el IVA, presentándose

como la plaza más viable la Estadounidense con un arancel del 0,5 centavos por litro (Mincomercio, 2012) y una IVA del 0%.

En cuanto a los aspectos cualitativos de los mercados analizados, cabe analizar cada país en particular, conforme a su situación de barreras administrativas y/o documentales; como primer caso se tiene el mercado canadiense, siendo de los documentos que presentarían mayores dificultades al momento de entablar relaciones comerciales con socios estratégicos en dicha plaza: Requisito de certificación, ya que es un documento que avala la creación y producción del producto en suelo colombiano, pero que se demostraría adjunto la compra de los insumos a proveedores locales; Reglamento OTC (Obstáculos Técnicos al Comercio), que consiste en un informe detallado y minuciosos de los procesos de tecnificación que tiene la empresa Cocos Marth SAS frente a los estándares de calidad en la producción, conservación y puesta a punto del “agua de coco”; y por último, Requisitos de Etiquetado, puesto que enfrentaría la empresa un cambio de etiquetado (incrementos en costos de producción) para establecer todos los porcentajes de impacto que los preservantes naturales tiene en la bebida.

Como segundo caso, se tiene el mercado estadounidense, siendo de los documentos que presentarían mayores dificultades al momento de entablar relaciones comerciales con socios estratégicos en dicha plaza: Requisitos de evaluación, ya que es un informe que documenta todas las medidas preventivas que tiene la empresa para evitar o mitigar el impacto de su bien consumible, frente al público en general; Medidas sanitarias y fitosanitaria, que consiste en un informe detallado y minuciosos de los procesos de tecnificación que tiene la empresa Cocos Marth SAS frente a los estándares de calidad en la producción, conservación y puesta a punto del “agua de coco”; y por último, Requisitos de embalaje, los cuales deben certificar que la manipulación del producto en la logística de transporte no cambiara ni su temperatura ni su disposición.

Como último caso, se tiene el mercado mexicano (Ceballos, 2021), siendo de los documentos que presentarían mayores dificultades al momento de entablar relaciones comerciales con socios estratégicos en dicha plaza: Certificado de origen, ya que es un documento que avala la creación y producción del producto en suelo colombiano, pero que se demostraría adjunto la compra de los insumos a proveedores locales; Medidas sanitarias y fitosanitaria, que consiste en un informe detallado y minuciosos de los procesos de tecnificación que tiene la empresa Cocos Marth SAS frente a los estándares de calidad en la producción, conservación y puesta a punto del “agua de coco”; y por último, Soporte del secreto industrial, que certifique al asociado o aliado estratégico en México, que las composiciones del bien consumible no será reproducida o la receta vendida sin el consentimiento de la parte ordinaria.

En cuanto a los procesos logísticos dentro de las plazas analizadas, cada país tiene su desarrollo particular, el cual les ha permitido ser estudiados en el ranking “Logistics Performance Index”, el cual mide cada variable de la cadena de valor del transporte en territorio nacional de las mercancías introducidas desde el exterior; como primer caso se tiene al estadounidense (Colombia Trade, 2019) en el puesto 14, con una calificación de 3,78 sobre 5 en cuanto eficiencia aduanera, 4,05 en cuanto a calidad de la infraestructura, 3,51 en cuanto a la competitividad del transporte internacional de carga, 3,87 en cuanto a la competencia y calidad en los servicios logísticos, 4,09 en cuanto a la capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos, y 4,08 en cuanto a la puntualidad en el transporte de carga; cuenta con ocho (8) puertos en la costa oeste y con dos (2) en la costa este, en total hay 13 navieras que ofrecen el transporte en 7 días en la costa atlántica y 17 navieras con tiempos de recorridos de 9 días del el pacífico, Colombia como punto de observación; se cuenta con diez (10) aerolíneas de carga que pueden aterrizar en las más de 13.500 pistas aéreas estadounidenses, además cuenta con 225.308 kms de vías férreas operativas.

Como segundo caso, se tiene al canadiense (Colombia Trade, 2019) en el puesto 20, con una calificación de 3,60 sobre 5 en cuanto eficiencia aduanera, 3,73 en cuanto a calidad de la infraestructura, 3,38 en cuanto a la competitividad del transporte internacional de carga, 3,90 en cuanto a la competencia y calidad en los servicios logísticos, 3,81 en cuanto a la capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos, y 3,96 en cuanto a la puntualidad en el transporte de carga; cuenta con más de 200 puertos y sub-puertos en ambas costas, pero solo existen dos (2) recorridos directos a esta vías hasta el momento, por ende, las otras 17 servicios se complementan con otras rutas globales que partes desde Perú, EE. UU o Panamá, haciendo los viajes más largos con 20 días de navegación; se cuenta con diez (10) aerolíneas de carga que pueden aterrizar en las más de 500 aeropuertos, además cuenta con 72.912 kms de vías férreas operativas.

Por último, como último caso, se tiene al mexicano (Colombia Trade, 2019) en el puesto 51, con una calificación de 2,77 sobre 5 en cuanto eficiencia aduanera, 2,85 en cuanto a calidad de la infraestructura, 3,10 en cuanto a la competitividad del transporte internacional de carga, 3,02 en cuanto a la competencia y calidad en los servicios logísticos, 3,53 en cuanto a la capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos, y 3,00 en cuanto a la puntualidad en el transporte de carga; cuenta con 101 puertos marítimos y 16 fluviales, en total hay seis (6) navieras que ofrecen el transporte en 2 días en la costa atlántica y 6 navieras con tiempos de recorridos de 2 días del el pacífico, Colombia como punto de observación; se cuenta con 30 aerolíneas de carga que pueden aterrizar en las más de 1.710 pistas aéreas mexicanas, además cuenta con 26.914 kms de vías férreas operativas.

### 8.2.3 *Mercado*

En cuanto al potencial de mercado para cada una de las plazas, en EE. UU. se consume un promedio de 16,5 litros (Romero Talledo, 2018) de bebidas de origen vegetal *per cápita* al año,

haciendo alusión a todo el capítulo 2009 de la nomenclatura de la partida arancelaria a la que hace parte el “agua de coco”, es decir, más de 5.441 millones de litros de productos de competencia indirecta y directa a explotar en ese mercado; por otro lado, en cuanto a la plaza canadiense, se puede afirmar que el consumo de ese tipo de bebidas se enmarca en 108 millones de litros (Colombia Trade, 2021) para el año 2020; por último, para la plaza mexicana (Sánchez Fermín, 2019) es un aproximado de 400 millones de litros, como consumo del mercado potencial.

En cuanto a las perspectivas del crecimiento del mercado, en particular del mercado del “agua de coco” en cada una de las plazas, se puede aproximar porcentualmente que en los EE. UU. habrá un crecimiento negativo del 9%, teniendo para el 2020 unas importaciones colombianas de \$2’787.000 USD; para el caso canadiense habrá un crecimiento negativo del 268%, teniendo para el 2020 unas importaciones colombianas de \$292.000 USD; por último, para el caso mexicano, se evidenció una nula participación de importaciones de “agua de coco”, ya que, en términos generales de la partida arancelaria 2009.89, sus compras colombianas a productos similares son a “jugo de naranja”, generado la incógnita de ser un mercado a “emprender”.

### Gráfica 3.

*Panorama comercial de los mercados analizados*



*Nota.* Edición propia con información de ITC (2019).

Por último en este apartado, se tiene el caso pionero, vanguardista y ejemplificador de los canales de distribución norteamericanos, encabezados por EE. UU. (Export Entreprises SA, 2021), ya que allí se ubican las 10 compañías más grandes del globo en cuanto a la industria minorista de abastecimiento a los hogares, destacando entre todas ellas Wal-Mart con aproximadamente 3.500 tiendas a través de la nación, en adición, la industria minorista estadounidense le brinda la posibilidad de un trabajo formal (directo o indirecto) a 29 millones de personas, reasentando para el 2017 3.53 billones de USD en ventas, llegándose a catalogar como un país de “prueba” para la validación de mercado de cualquier tipo de producto.

Para el caso de los canales de distribución canadienses (Export Entreprises SA, 2021), cabe destacar que, las ventas minoristas, en cuanto al sector de alimentos envasados, estuvieron alrededor de los 40.300 millones de USD para 2016, componiéndose del 58% de supermercados y tiendas de formato tradicional la principal forma de llegar al consumidor final, siendo sus dos máximos exponentes Costco, en el formato “cash and carry”, y Wal-Mart, en el formato hipermercado; otra característica a agregar, en este caso, son las ganancias obtenidas por los vendedores de alimentos para el 2015 con 140.300 millones de CAD.

El último caso, consistiría en los canales de distribución mexicanos (Export Entreprises SA, 2021), siendo las ventas locales, o sea, las ventas en el barrio o en “la tienda de la esquina” las más representativas de esta plaza comercial, con un 64% de las ventas de abarrotes totales de la nación, ocupado la posición número 11 en cuanto a la venta de alimentos envasados, con registros de 47.600 millones de USD para 2016, además, los hipermercados o las grandes superficies comerciales son la segunda opción preferida de los compradores mexicanos, con representantes de la talla de Wal-Mart, El Puerto de Liverpool y Cooper.

#### 8.2.4 Competencia

Se ha realizado una exploración cuantitativa del “Top 5” de los países importadores de los productos concebidos en la partida arancelaria 20.09.89, que contiene al “agua de coco”; para el caso estadounidense (ITC, 2019), las importaciones totales de los productos relacionados a la partida alancearía mencionada son de \$558’380.000 USD, para el 2020, siendo las cinco naciones top que le venden a EE. UU.: Tailandia, Indonesia, Brasil, China y Vietnam, acaparando el 55,81% (\$311’642.000 USD), siendo todos estos países con grandes extensiones de tierra productiva, políticas gubernamentales que motivan y promueven la agroindustria; para Colombia, solo representan el 0,50% (\$2’787.000 USD) de este mercado, puesto que, hasta en tiempo recientes se viene implementando políticas estatales, para aprovechar las ventajas naturales de los multi-pisos térmicos nacionales, situación similar aprovechada por los países antes mencionados; con una cantidad importada de 217.643 m<sup>3</sup>, un litro costaría \$1,43 USD.

Para el caso canadiense (ITC, 2019), las importaciones totales de los productos relacionados a la partida alancearía mencionada son de \$67’278.000 USD, para el 2020, siendo las cinco naciones top que le venden a Canadá: EE. UU. Tailandia, Filipinas, Vietnam y Brasil, acaparando el 71,53% (\$48’127.000 USD), países con grandes extensiones de tierra productiva, políticas gubernamentales que motivan y promueven la agroindustria, sumado a subsidios que protegen e incentivan la exportación de la producción agrícola; para Colombia, únicamente representan el 0,43% (\$292.000 USD) de este mercado, puesto que, al igual que en el caso “americano”, se ha demorado la agro-industrialización de los pequeños productores para aprovechar las ventajas geotérmicas y tipográficas de la nación, tanto a nivel gubernamental como por la baja capacidad tecnificada de las MYPIMES de este sector; con una cantidad importada de 26.640 m<sup>3</sup>, un litro costaría \$1,81 USD.

El caso mexicano, es bastante particular, ya que como se pudo evidenciar en la gráfica “Panorama comercial de los mercados analizados”, el mercado “manita” no importa en términos generales, se autoabastece (Alcántara, 2017) gracias a empresas autóctonas del país como Acapulcoco con el 41,2% del mercado, A de Coco con el 19,5% y Coco Niau con el 17%, dejando al resto de empresas mexicanas, o posibles empresas foráneas que quieran penetrar este mercado, con el 22,3% del resto de la demanda cuantificada; con precios unitarios promedios de \$2,25 USD el litro.

#### 8.2.5 *Destino escogido*

Considerando que, la plaza a escoger en este punto de la investigación va a determinar la ruta a exportar por la empresa, se decide puntualizar o se decide seleccionar al país con el mayor puntaje evidenciado en la matriz de selección de mercados, el cual es específicamente el mercado norteamericano con la población más grande (329’770.000 habitantes), con una inflación relativamente aceptable en comparación con las demás (6,2%), cuya TRM beneficiaría en términos de ingresos a la empresa Cocos Marth SAS (1 USD = 3950 COP, aproximado), cuya balanza comercial implica ser el principal socio comercial de Colombia (con más de \$1.000 millones de USD en importaciones), y que su estabilidad política se refleja en un puesto aceptable (143), según el índice “Fragility in the World”, en busca de un proyecto estable de comercialización internacional a mediano y largo plazo.

También se ha decidido por esta plaza, ya que considerando sus accesos a su mercado, presenta los menores aranceles para los productos de la partida 2009.89 (0,5 centavos por litro), a su vez, no presenta IVA general para la comercialización del “agua de coco”; los documentos soportes o barreras administrativas que presenta están enmarcadas en el Tratado de Libre Comercio que suscribió y está vigente con Colombia, en busca de fortalecer los estándares de calidad de toda

la cadena logística del proceso exportador, y sus estadísticas de cadena logística frente al indicador “Logistics Performance Index” lo posicionan en un mejor puesto (14), frente a las otras dos plazas analizadas.

De igual forma, se ha considerado esta plaza, ya que tienen la mayor perspectiva de consumo de bebidas pertenecientes a la partida 20.09 (631 millones de litros por año); aunque con una perspectiva de crecimiento negativa (-9%), pero mayor a las comparadas, permite establecer o vislumbrar asociaciones estratégicas con grandes superficies comerciales (como Wal-Mart) para aprovechar su experticia en distribución y venta directa al consumidor final, ya que son los pioneros y están a la vanguardia de este tipo de distribución comercial, sin mencionar que tiene importaciones desde Colombia por un monto de \$2'787.000 USD.

Así pues, dentro de la participación competitiva que se analizó en este apartado, el “Top 5” de naciones que exportan a este país no representa un riesgo a la competitividad (55,81% de “la torta”), pues Colombia puede aprovechar su TLC con ellos para aumentar su posición competitiva (0,5% de “la torta”), asumiendo la tecnificación y apoyo gubernamental a los campesinos nacionales, para poder competir con los precios comerciales por litro de “agua de coco” (\$1,43 USD); en otras palabras, la plaza comercial seleccionada para gestar la ruta exportadora, de la empresa Cocos Marth SAS, ha sido Estados Unidos con una calificación de 4,66 puntos, en la matriz de mercados.

## 9 Agua de coco y sus posibilidades en el mercado norteamericano

El plan que vislumbra la empresa Cocos Marth S.A.S. para su proceso de incursión internacional tiene como propósito la exportación directa de su producto a mercados foráneos, es por eso que, en búsqueda de participar activamente en mercados internacionales, la empresa se presenta como exportador directo del “agua de coco”, en búsqueda de un socio estratégico comercial, especialmente en el hemisferio norte del continente americano, ya sea en EE. UU. o Canadá; en este apartado se explorará el comportamiento económico que tiene estos dos países, frente a la importación del “agua de coco”, desde una desagregación por estados y, del mismo modo, una desagregación entre empresas líderes demandantes de estos estados.

**Tabla 18.**

*Importaciones de agua de coco en EE.UU.*

<b>País</b>	<b>Estados</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>EE.UU.</b>	New Jersey	200.131	188.705	264.305
	Rhode Island	88.045	102.313	0
	California	17.139	16.323	61.442
	Michigan	134.088	32.786	0
	Wisconsin	20.886	21.071	20.886
	<b>Total</b>		<b>460.289</b>	<b>361.198</b>

*Nota.* Edición propia con información del WISERTrade (2021), en total de USD.

Los productos relativos al “agua de coco”, o sea, los que pertenecen a la categorización de la clasificación arancelaria 20.09.89, en los EE.UU. han presentado un decrecimiento en la importación de esos bienes consumibles, teniendo una reducción del 9,81% entre los años 2019 al 2020, desde una perspectiva general; por otro lado, si se considera la desagregación estatal presentada en la tabla anterior, se puede vislumbrar la revisión empresarial con un socio estratégico que distribuya el “agua de coco”, en los estados de New Jersey o California, pues estos tuvieron un incremento del consumo de este tipo de producto en un 40,06% y un 276,41%, respectivamente y en términos globales.

**Tabla 19.***Importaciones de agua de coco en Canadá*

<b>País</b>	<b>Provincias</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Canadá</b>	Columbia Británica	8'531.406	8'383.290	12'253.762
	Ontario	5'675.333	3'907.628	3'538.358
	Quebec	10'870.113	8'243.828	7'083.138
	Nueva Escocia	407.375	274.571	130.528
	Islas del Príncipe Eduardo	72.848	18.906	53.950
	<b>Total</b>	<b>25'558.701</b>	<b>20'829.920</b>	<b>23'314.434</b>

*Nota.* Edición propia con información del WISERTrade (2021), en total de USD.

Para el caso canadiense, se ha presentado un decrecimiento en la importación de esos bienes consumibles, teniendo un aumento del 11.93% entre los años 2019 al 2020, desde una perspectiva general; por otro lado, si se considera la desagregación provincial presentada en la tabla anterior, se puede vislumbrar la revisión empresarial con un socio estratégico que distribuya el “agua de coco”, en las provincias de la Columbia Británica o las Islas del Príncipe Eduardo, pues estas tuvieron un incremento del consumo de este tipo de producto en un 46,17% y un 185,36%, respectivamente y en términos globales.

Por otro lado, se deben considerar las barreras no arancelarias que cada mercado le presente al exportador, pues estas serán parte de valor final de colocación del producto en ese mercado extranjero es por eso que, a continuación, se revisaran las obligaciones burocráticas, formales y administrativas que cada país (EE. UU. y Canadá) tiene con respecto a la introducción de bienes alimenticios en sus respectivos mercados, considerando la clasificación arancelaria 20.09.89 para el producto “agua de coco”.

**Tabla 20.***Requisitos de importación en EE. UU.***Requisitos de importación aplicados a la subpartida 20.09.89**

A130 - Aproximación a los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada elaborador deberá tener y aplicar un plan HACCP (Sistema de Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control, por sus siglas en inglés) por escrito siempre que un análisis de peligros revele uno o más peligros alimentarios que tengan una probabilidad razonable de producirse durante la elaboración.</li> <li>• Mantener y seguir un FSVP (Programas de verificación de proveedores, por sus siglas en inglés) que proporcione garantías adecuadas de que su proveedor extranjero está produciendo el alimento de acuerdo con los procesos y procedimientos.</li> <li>• Debe registrarse antes de que su instalación comience a fabricar, procesar, envasar o conservar alimentos para el consumo en los Estados Unidos.</li> <li>• Una notificación previa para un artículo alimentario puede ser presentada por cualquier persona que tenga conocimiento de la información requerida.</li> </ul>
<p>A150 - Requisitos de autorización para los importadores por razones sanitarias y fitosanitarias</p> <p>A190 - Prohibiciones/restricciones de las importaciones por razones sanitarias y fitosanitarias, no especificadas en otra parte (n.e.p.)</p> <p>A210 - Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisito sobre qué sustancias pueden estar presentes y en qué cantidad.</li> <li>• Límites de tolerancia para diferentes aditivos alimentarios en los alimentos.</li> <li>• Requisito sobre qué sustancias puede contener el aditivo colorante y en qué cantidad.</li> </ul>
A220 - Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y preparados y sus materiales de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El término panel de exposición principal, tal como se aplica a los alimentos en forma de envase y como se utiliza en esta parte, significa la parte de una etiqueta que es más probable que se exhiba, presente, muestre o examine en las condiciones habituales de exposición para la venta al por menor.</li> </ul>
A310 - Requisitos de etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La bebida puede ser carbonatada o no carbonatada, concentrada, de máxima potencia, diluida o no contener zumo.</li> <li>• El nombre deberá ser uniforme entre todos los productos idénticos o similares y no podrá ser confusamente similar al nombre de cualquier otro alimento que no esté razonablemente englobado en el mismo nombre.</li> <li>• Tolerancias para los bifenilos policlorados (PCB): 10 partes por millón en el material de papel para envasado de alimentos destinado a la alimentación humana o utilizado con ella, los productos acabados para la alimentación animal y cualquier componente destinado a la alimentación animal.</li> </ul>
A330 - Requisitos de embalaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantendrán observaciones periódicas durante las series de producción para detectar los defectos graves de cierre. Cualquier defecto de este tipo se registrará y se tomarán medidas correctivas y se registrará.</li> </ul>
A410 - Criterios microbiológicos del producto final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los elaboradores de productos de zumo incluirán en sus planes de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP) medidas de control que produzcan sistemáticamente, como</li> </ul>

- mínimo, una reducción de 5 log (es decir, 10<sup>5</sup>), durante un período al menos tan largo como la vida útil del producto cuando se almacena en condiciones normales y de abuso moderado, en el microorganismo pertinente.
- Antes de utilizar materias primas e ingredientes susceptibles de contaminación microbiológica, el transformador deberá asegurarse de que dichos materiales e ingredientes son adecuados para su uso en la elaboración de alimentos poco ácidos.
  - Cada procesador deberá tener y aplicar un procedimiento operativo estándar de saneamiento (SSOP, por sus siglas en inglés) que aborde las condiciones y prácticas de saneamiento antes, durante y después del procesamiento.
  - Cualquier persona que, mediante un examen médico o una observación de supervisión, demuestre tener, o parezca tener, una enfermedad, una lesión abierta, incluidos forúnculos, llagas o heridas infectadas, o cualquier otra fuente anormal de contaminación microbiana por la que exista una posibilidad razonable de alimentos.
  - Un procesador comercial que se dedique al procesamiento térmico de alimentos de baja acidez envasados en recipientes herméticos en cualquier establecimiento registrado deberá procesar cada alimento de baja acidez en cada tamaño de recipiente de conformidad con al menos los procesos y modificaciones programados.
  - Los vehículos y el equipo de transporte que se utilicen en las operaciones de transporte deberán estar diseñados y ser de un material y una fabricación tales que sean aptos y puedan limpiarse adecuadamente para el uso al que están destinados, con el fin de evitar que los alimentos que transportan se vuelvan inseguros.
  - Obtener del procesador extranjero el plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y el programa de prerrequisitos de los registros de procedimientos operativos estándar requeridos por esta parte que se relacionan con el lote específico de alimentos que se ofrece para la importación.
  - Cualquier alimento cuya admisión haya sido denegada no será admitido hasta que el Comisionado determine que el procesador comercial que ofrece el alimento para la importación cumple con los requisitos y condiciones de esta sección y que dicho alimento no es perjudicial para la salud.
  - Si usted no es un transportista, debe establecer y mantener los registros para los alimentos que libera.
  - Todos los registros exigidos por esta parte están sujetos a todos los requisitos de esta subparte
  - Un transformador comercial que se dedique al tratamiento térmico de alimentos poco ácidos envasados en recipientes herméticos deberá, a más tardar 60 días después del registro y antes del envasado de un nuevo producto.
  - Un transformador comercial que se dedique al tratamiento térmico de alimentos poco ácidos envasados en recipientes herméticos deberá, a más tardar 60 días después del registro y antes del envasado de un nuevo producto.
  - La información sobre el procesamiento y la producción se introducirá en el momento en que la observe el operador del
- A420 - Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias
- A630 - Procesamiento de alimentos y piensos
- A640 - Condiciones de almacenamiento y transporte
- A800 - Evaluación de la conformidad relacionada con las condiciones sanitarias y fitosanitarias
- A820 - Requisitos de evaluación
- A850 - Requisitos de trazabilidad
- A851 - Origen de los materiales y las piezas
- A852 - Historial de procesamiento

A900 - Medidas sanitarias y fitosanitarias, n.c.o.p.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe preparar, o hacer preparar, y aplicar un plan de defensa alimentaria por escrito.</li> <li>• La FDA seleccionará un tejido objetivo y un residuo marcador y designará la concentración de residuo marcador (Rm) que el método reglamentario debe ser capaz de medir en el tejido objetivo.</li> <li>• El término panel de exposición principal, tal como se aplica a los alimentos en forma de envase y tal como se utiliza en esta parte, significa la parte de una etiqueta que es más probable que se exhiba, presente, muestre o examine en las condiciones habituales de exposición para la venta al por menor.</li> <li>• La denominación común o habitual de un alimento incluirá el porcentaje o los porcentajes de cualquier ingrediente o componente característico cuando la proporción de dicho ingrediente o componente en el alimento tenga una relación material con el precio o la aceptación del consumidor o cuando el etiquetado o la apariencia del alimento.</li> <li>• Se considerará que un alimento está mal marcado si su envase está hecho, formado o relleno de manera que pueda inducir a error.</li> <li>• La cantidad de sólidos de ciruela pasa puede ajustarse mediante la concentración, la dilución, o ambas, del extracto o extractos de agua realizados.</li> <li>• Requisitos sobre las características y el contenido de los productos.</li> <li>• A partir de los resultados de los bioensayos crónicos y de otra información, la FDA determinará si alguna de las sustancias analizadas es cancerígena.</li> <li>• Pruebas que demuestran que el uso del aditivo colorante es seguro.</li> <li>• El código de producto completo de la FDA, que deberá ser coherente con la descripción del producto en la factura.</li> </ul>
B210 - Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias	
B310 - Requisitos de etiquetado	
B330 - Requisitos de embalaje	
B600 - Requisito de identidad del producto	
B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto	
B800 - Evaluación de la conformidad relacionada con la TBT	
B820 - Requisitos de las pruebas	
C900 - Otros trámites, n.c.o.p.	
<hr/>	
<b>Requisitos de importación aplicados a todas las mercancías</b>	
A510 - Tratamiento en frío/calor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos alimentos están sellados en un recipiente y procesados por calor, antes o después del sellado, para evitar su deterioro.</li> </ul>
A530 - Fumigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> <li>• Salvo en la medida prevista en las leyes o en las licencias, reglamentos, órdenes o directivas que puedan emitirse en virtud de esta orden, y sin perjuicio de cualquier contrato celebrado o de cualquier licencia o permiso concedido con anterioridad a la fecha de esta orden, queda prohibida la importación a Estados Unidos, directa o indirectamente, de cualquier bien, servicio o tecnología procedente de Corea del Norte.</li> </ul>
E320 - Prohibición por motivos no económicos	

*Nota.* Edición propia con información del Market Access Map del ITC (2021).

**Tabla 21.***Requisitos de importación en Canadá***Requisitos de importación aplicados a la subpartida 20.09.89**

A210 - Límites de tolerancia para los residuos o la contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna persona podrá vender un alimento, que no sea un colorante sintético, una mezcla, un preparado o un preparado aromatizante, que contenga, cuando se prepare para el consumo de acuerdo con las instrucciones de la etiqueta.</li> </ul>
A220 - Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna persona podrá vender un alimento al que se haya añadido una vitamina, un nutriente mineral o un aminoácido, a menos que el alimento este exceptuado.</li> </ul>
A310 - Requisitos de etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales y composición química de los materiales utilizados en el envasado de alimentos.</li> <li>• Uso restringido de la sustancia en los alimentos.</li> </ul>
A410 - Criterios microbiológicos del producto final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de etiquetado.</li> <li>• Ninguna persona podrá vender puré de tomate, pasta de tomate, pulpa de tomate o salsa de tomate que contenga filamentos de moho en más del 50% de los campos microscópicos.</li> </ul>
A420 - Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con el SPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna persona comercializará en el comercio de importación ningún producto alimenticio a menos que el producto alimenticio (c) haya sido preparado en condiciones al menos equivalentes a las exigidas por este Reglamento.</li> </ul>
A850 - Requisitos de trazabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen de los materiales y las piezas, e historial de procesamiento.</li> </ul>
B330 - Requisitos de embalaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna persona podrá importar o comercializar un producto como producto orgánico en Canadá a menos que el producto (a) sea un producto orgánico según este Reglamento.</li> </ul>
B410 - Reglamentos OTC (Obstáculos Técnicos al Comercio) sobre los procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna persona podrá importar o comercializar un producto como producto orgánico en Canadá a menos que el producto (a) sea un producto orgánico según este Reglamento.</li> </ul>
B420 - Reglamentos OTC sobre el transporte y el almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna persona podrá importar o comercializar un producto como producto orgánico en Canadá a menos que el producto (a) sea un producto orgánico según este Reglamento.</li> </ul>
B600 - Requisito de identidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Nombrar las frutas) Zumo.</li> <li>• Zumo reconstituido (nombrando la fruta) o (nombrando la fruta) Zumo de concentrado.</li> <li>• Ninguna persona comercializará en el comercio de importación ningún producto alimentario a menos que éste (a) sea originario de un país que tenga (i) requisitos y normas de calidad para los productos alimentarios.</li> </ul>

B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de rendimiento del producto.</li> <li>• Ninguna persona comercializará en el comercio de importación ningún producto alimenticio a menos que el producto alimenticio (d) vaya acompañado de una declaración de importación.</li> <li>• Ninguna persona podrá importar o comercializar un producto como producto orgánico en Canadá a menos que el producto (a) sea un producto orgánico según este Reglamento.</li> <li>• Ninguna persona podrá importar o comercializar un producto como producto orgánico en Canadá a menos que el producto (b) sea originario de un país con el que la Agencia haya celebrado un acuerdo o un convenio.</li> <li>• Las mercancías tienen derecho a la tarifa de nación más favorecida sólo si se envían directamente a Canadá, con o sin transbordo, desde un país beneficiario de la tarifa de nación más favorecida.</li> <li>• Se impondrá, recaudará y cobrará un impuesto sobre el consumo o las ventas al tipo prescrito en la subsección (1.1) sobre el precio de venta o sobre el volumen vendido de todos los bienes (b) importado en Canadá.</li> </ul>
B830 - Requisito de certificación	
851 - Origen de los materiales y las piezas	
B890 - Evaluación de la conformidad relacionada con la OTC, n.e.p.	
C200 - Requerimiento de consignación directa	
F710 - Impuestos sobre el consumo	
<b>Requisitos de importación aplicados a todas las mercancías</b>	
B310 - Requisitos de etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisito de etiquetado para la importación Cuando un producto preenvasado sea fabricado o producido en su totalidad en un país distinto de Canadá, la aplicación de cualquiera de los siguientes formatos satisfará el requisito.</li> <li>• Requisito de etiquetado en la lengua oficial.</li> </ul>

*Nota.* Edición propia con información del Market Access Map del ITC (2021).

Sí se contrastan los dos cuadros sobre paramétricas de importación de productos, su embalaje, etiquetado y demás garantías administrativas para su introducción a territorio aduanero nacional, ya sea EE. UU. o Canadá, se encontraran que comparten más puntos en común que diferencias, es decir, a pesar de que el “agua de coco” pueda ir a un país u a otro, el requerimiento de exportación a estas naciones no distan de los conceptos básicos globales; por otro lado, desde la revisión de tributos impositivas al importador (ITC, 2021), que hará las veces del socio

estratégico en el país de destino, tanto en EE. UU. como en Canadá, la tarifa aplicada a este tipo de producto como su respectivo arancel corresponderá al 0%.

### 9.1 ¿Qué país para exportar agua de coco en Norteamérica?

Considerando el desarrollo descriptivo, tanto cuantitativo como cualitativo, de las naciones anteriormente postuladas (EE. UU. y Canadá), se debe determinar el desarrollo pragmático para la escogencia de una de las dos plazas internacionales para que, en búsqueda del desarrollo de la ruta exportadora para la empresa Cocos Marth SAS, se determine una única meta, no solo como simplificación del ejercicio comercial foráneo, sino también en el desarrollo de la escogencia de oportunidades, a través de una metodología que las compare.

A través de una “Matriz de Mercados”, o también llamada “Metodología MEXPORT” (Mondragón, 2016), se podrá identificar la plaza comercial ideal para el desarrollo productivo o el lugar óptimo para validar la ruta exportadora, así pues, se definirán las variables que estudiarán la ponderación de una calificación en términos numéricos de un carácter de orden cualitativo y cuantitativo, pero que, por su desarrollo subjetivo dentro del devenir de los análisis que conllevan observar y análisis el comportamiento de cada mercado, las notas finales de dichas variables a transpolar en un evento subjetivo a una cuantía aritmética; antes de la definición de las variables, se adicionará a los mercados de estudio la plaza de “México”, para generar un “tercero en discordia”, siendo la faltante plaza norteamericana y que permita poner en práctica la herramienta analítica en términos “disparés”.

En primera instancia, se presentan los datos “macro” de las plazas o países a analizar dentro de la “matriz de mercados”, la cual desarrollo la calificación de las variables de: población, entendida como la cantidad de habitantes que habitan la región física de la plaza; inflación, o el aumento o disminución de precios que ha tenido en el último lustro los bienes y servicios, que

interactúan en los mercados a analizar, pudiendo así limitar o ampliar los horizontes de poder adquisitivo de los compradores; devaluación, o como su divisa ha ganado poder (o lo ha perdido) en el mercado de monedas globales, fortaleciendo (o debilitando) el mercado local a analizar; la balanza comercial, siendo el resultado de la resta de las importaciones sobre las exportaciones (como resumen del rublo), frente a las otras de los países en cuestión; y la estabilidad política, como factor que encamina la brújula de los proyectos empresariales a corto y mediano plazo, según los ideales del gobierno de turno.

En este segundo factor, se pueden apreciar las variables que acompañan el concepto general de “acceso al mercado”, es decir: los aranceles, como barrera económica impositiva para la entrada de un bien específico, o su nula participación dentro de la ruta exportadora; los requisitos o trámites administrativos, que estarían dados por las barreras no arancelarias (documentos, certificados y/o vistos buenos), restricciones (cuotas límites de entrada del producto a mercado nacional o subvenciones que aportan a la competitividad a las empresas locales) y requerimientos especiales (según procedencia o naturaleza del producto); los impuestos, como otra barrera económica impositiva para la nacionalización de la mercancía, pero en conjunto con la primera variable, relativa conforme a tratados o acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales; y el transporte, entiéndase por la disponibilidad y frecuencia de los recorridos multimodales dentro de los países en cuestión, costos de los mismos, cantidad de puertos e infraestructura para lograr penetrar ese mercado, con menor impacto en términos logísticos.

En esta tercera etapa, las características intrínsecas del “mercado, tales como: el potencial, es decir, las oportunidades de negocios a explotar en dicha plaza, las que presenta mayor oportunidad de obtención de ingresos versus las pérdidas frente a los mercados; las perspectivas del crecimiento del mercado, en otras palabras, o las proyecciones que hacen la Organización

Mundial de Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, las instituciones estatales enfocadas en estadísticas, las agremiaciones empresariales y la opinión de los consumidores frente al futuro de la economía local a analizar; los accesos a canales de distribución, haciendo referencia a las oportunidades o limitaciones que la empresa tiene para ejercer su plan exportador en el mercado a incursionar, sobre todo en términos de alianzas estratégicas o un trabajo individual total; y las importaciones, como medida de consumo de productos extranjeros, frente a los otros países comparados.

## **10 Ruta de internacionalización del agua de coco, producto de Cocos Marth SAS**

En este apartado final, se describirá el proceso de internacionalización escogido a partir de uno de los modelos propuestos en el marco metodológico de la presente investigación, para ello, se incluirá en el desarrollo de la ruta más adecuada para vender o exportar a los EE. UU. el “agua de coco” de Cocos Marth SAS, cada eslabón de la cadena logística de carga, transporte y comercialización internacional, busca de detallar cada paso del proceso de internacionalización del “agua de coco”.

Así pues, como el destino de exportación ha sido escogido al país norteamericano de EE. UU., se concebirá el socio estratégico Wal-Mart, en especial las locaciones o franquicias que tengan presencia en el estado de California; en primer lugar, el estado ha presentado un crecimiento en el consumo de productos relacionados al “agua de coco”, en segundo lugar, Wal-Mart tiene un modelo de negocio similar a los socios estratégicos nacionales de Cocos Marth SAS, “el Éxito americano” y, en tercer lugar, gracias a la alta experiencia del socio estadounidense en el mercado de alimentos, el primer proceso de internacionalización de la empresa tendría un menor grado de riesgo, que con otras tiendas de comestibles de menor tamaño (como: Target o Best Buy).

A continuación, se presentará una disposición para dicha ruta de la siguiente forma: Modelo de internacionalización escogido, Características del producto (más envase y etiquetado), Características de empaque (embalaje), Características de embalaje (disposición para transporte), Características de contenedor (tipo y disposición para transporte), Transporte a puerto de salida, Transporte marítimo (más seguro de carga internacional), Transporte en puerto de llegada a destino, Tipo de negociación (se explorará cuál será el socio estratégico, el INCOTERM adecuado, la influencia del TLC COL-EE. UU. y los documentos necesarios) y, por último, el Valor del producto negociado (considerando el valor total de todas las variables revisadas).

### 10.1 Modelo de internacionalización escogido

Para la primera aventura comercial en suelos extranjeros, del producto “agua de coco” de la empresa Cocos Marth SAS, es pertinente considerar que la primeriza actividad de exportación conllevaría un riesgo en la colocación de uno de sus productos estrella, es por eso que, se decide postular la Teoría de Internacionalización como modelo a aplicar en la ruta de exportación a presentar en este apartado, ya que esta teoría permite generar un primer paso menos riesgoso al momento de vender bienes en mercados foráneos, considerando un socio estratégico con altos niveles de experticia de comercialización en su suelo nativo, y el desarrollo comercial de ambas partes se daría a través de una exportación directa del producto; claro está que, considerando gabelas y oportunidades de aminoramiento de riesgo, en esta modalidad de internacionalización se puede aprovechar las ventajas competitivas de los Tratados de Libre Comercio, que haya entre los estados madres de los socios estratégicos.

### 10.2 Características del producto

Según las indicaciones del portal Muisca (DIAN, 2021), para la exportación de bienes de origen colombiano se debe considerar, al momento de adecuar un bien alimenticio para su internacionalización, partiendo de la descripción de la partida arancelaria 20.09.89.90.00 para los jugos de otra procedencia vegetal (aquí el “agua de coco”), la necesidad de presentar tácitamente: el nombre comercial del producto, cantidad de unidades comerciales y otras características necesarias para el reconocimiento del bien; del mismo modo, considerando la exploración del apartado anterior sobre obligaciones administrativas en país de destino, el “agua de coco” en su envase deberá especificar todos sus componentes de creación, si fue producido cerca de procesos lácteos, si contiene aditamentos, colorantes, suplementos o adiciones artificiales que generan una alergia o afectación secundaria al público en general.

**Figura 14.**

*Descripción mercancía para exportación*



*Nota.* Elaboración propia con información de DIAN (2021).

**Figura 15.**
*Etiqueta reverso botella*


*Nota.* Obtenido de Cocos Marth (2021).

Del mismo modo, se deben considerar las condiciones de bioseguridad al momento del empaclado unitario de la bebida “agua de coco”, la cual debe ser en un empaque HDPE categoría número 2, pues sus características permiten resistir “a los impactos que ayuda a proteger los alimentos o líquidos dentro del envase” (ChemicalSafetyFacts.org, 2021) y, al finalizar la vida útil del elemento, tiene la posibilidad de ser reciclado, ya que sus componentes son a base de polietileno de alta densidad y, después de su adecuada limpieza, pueden ser tratados para su reúso en categorías superiores. A continuación, se presenta una aproximación a la figura de la botella a exportar:

**Ilustración 3.**
*Aproximación dimensiones de la botella*


Código	BL0350B	
Volumen de llenado (B)	mL	350
T	Diámetro externo de la rosca	mm 27,43
E	Diámetro interno de la rosca	mm 24,51
C	Diámetro interno del acabado	mm 21,74
H	Altura total	mm 212,00
D	Altura de etiquetado	mm 95,00
F	Diámetro mayor	mm 56,60
G	Diámetro menor	mm 51,60

*Nota.* Obtenido de Proyectos PET (2021).

### 10.3 Características del empaque

Por otro lado, y como se pudo observar en la ilustración anterior, el “agua de coco” presenta un empaque que permite la aglomeración horizontal del producto, a través de cajas que permitan la conservación de las características intrínsecas del bien alimenticio, evidentemente perecedero, pero que a su vez no se desgaste al momento del transporte en contenedores, en largos tiempos de almacenaje; del mismo modo, cabe recordar que dentro de las observaciones u obligaciones exploradas en el apartado anterior, frente a las importaciones en EE. UU., estas cajas donde se empacaran las “aguas de coco” deben tener como características principales una construcción de material no nociva con el medio ambiente ni que, en el transcurso de su almacenaje, deteriore su lugar de conservación. Cabe resaltar que la caja debe cumplir con las indicaciones de la DIAN, previamente explicadas en el punto anterior.

**Ilustración 4.**
*Características de la caja*


*Nota.* Elaboración propia.

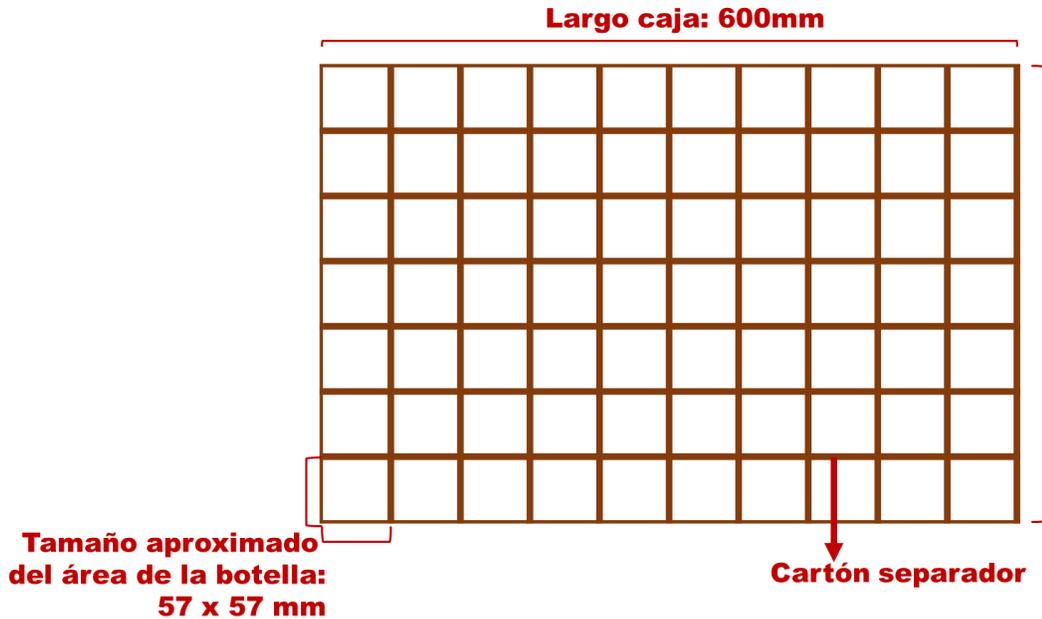
Como se puede observar en la ilustración anterior, la caja contiene paneles divisores del mismo material, para aumentar la protección de las botellas, es preciso mencionar que las características físicas de la caja empiezan a partir de los materiales de la caja: cartón corrugado (Rajapack, 2013), en otras palabras, conteniendo botellas de alta durabilidad, tanto las paredes externas como las paredes internas, podrán tener un grosor no menos de tres milímetros, y que a su vez, estas cajas se pueden conseguir en el comercio general, haciendo su obtención no dificultosa, así como los paneles de cartones adicionales.

Cabe resaltar, que, este tipo de cartón corrugado, da la posibilidad de ser almacenado, tanto en condiciones ambiente como en condiciones terminas bajo cero, por tal razón, al momento de explorar el apartado sobre el contenedor, la escogencia de este tipo de caja permite flexibilizar la estrategia logística del “agua de coco”; por otro lado, el tamaño de caja, que agrupara varias botellas (Proyectos PET, 2021) de “agua de coco”, será de 600 x 400 x 250 milímetros (Largo x Ancho x Alto), considerando envíos de gran tamaño (Capsa Pack, 2021), para aminorar costos en

una economía escalada, así pues, en una caja habría el espacio para dos pisos de botellas, cada uno con 70 unidades, para un total de 140 botellas por caja, dejando los espacios vacíos rellenos con sobrantes de cartón corrugado y cada piso separado hasta por tres láminas de cartón.

**Ilustración 5.**

*Disposición de una caja*



*Nota.* Elaboración propia. El segundo piso es igual, separado y tapado por una capa de cartón corrugado de 3 mm

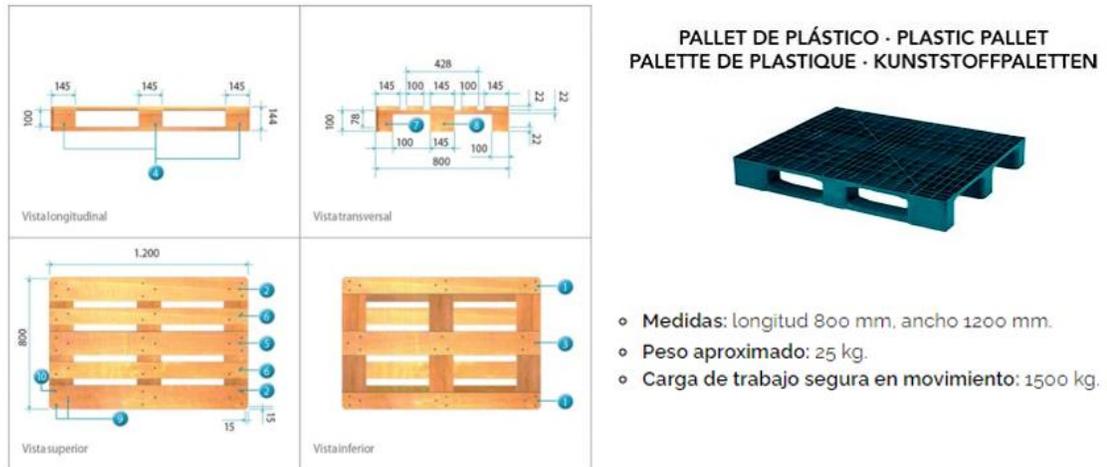
#### 10.4 Características del embalaje

A partir de las consideraciones necesarias para la disposición de las cajas, al momento de explicar la exportación del “agua de coco”, debemos tener en cuenta cómo será la maquetación de las cajas dentro del contenedor, para ello se debe revisar en primera instancia que tipo de estiba será la necesaria para “aguantar” las cajas en el viaje y cuántas es capaz de soportar; para el caso de esta investigación, se escogerá una estiba de tipo plástica, la cual tendrá dimensiones por 800 mm x 1200 mm, con una altura de 100 mm, y gracias a su material de fabricación reduce los riesgos inherentes al transporte de líquidos embotellados; la estiba tipo europea (AR Racking,

2021) tiene una resistencia de 1500 kg en movimiento (Mecalux, 2021) y, por ende, habría una disposición de 32 cajas.

**Ilustración 6.**

*Características de la estiba*



*Nota.* Elaboración propia con información de AR Racking (2021) y de Mecalux (2021).

**Figura 16.**

*Cuánta de una caja de agua de coco*



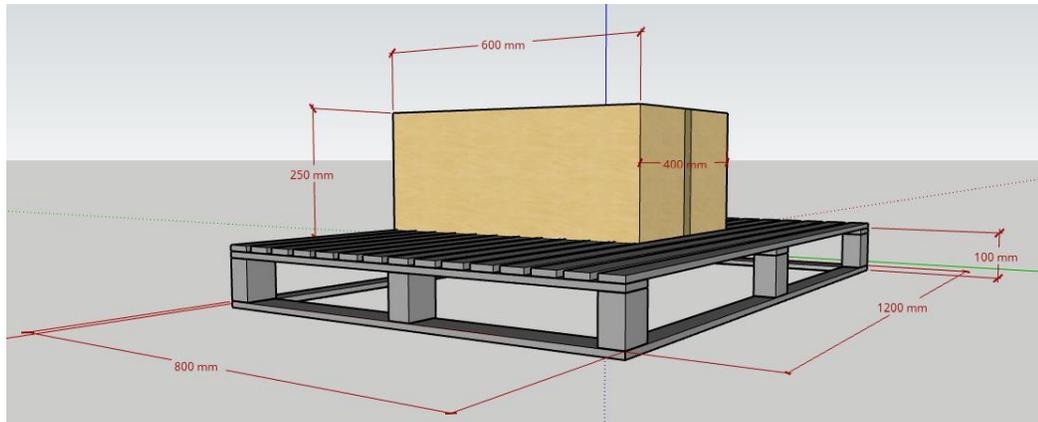
*Nota.* Elaboración propia.

Dentro de la construcción de la paletización de las cajas a exportar, se considera un dato necesario para la organización de las cajas: la altura interna del contenedor, que es de 2270 mm; aunque se revisarán las características del contenedor en el siguiente apartado, a partir del dato anterior, se ha construido la propuesta de estibación para las cajas de “agua de coco”, en donde cada pallet a exportar tendría 32 cajas a comercializar, cada nivel contaría con cuatro cajas, que

estarán separadas por una lámina de cartón corrugado de 10 mm, por cuestiones de seguridad y concentración del centro de equilibrio de la carga. El peso total de una estiba, sin considerar el peso del pallet, sería de 1.065,42 Kg (más pallet, sería de 1.090,42 kg).

#### Ilustración 7.

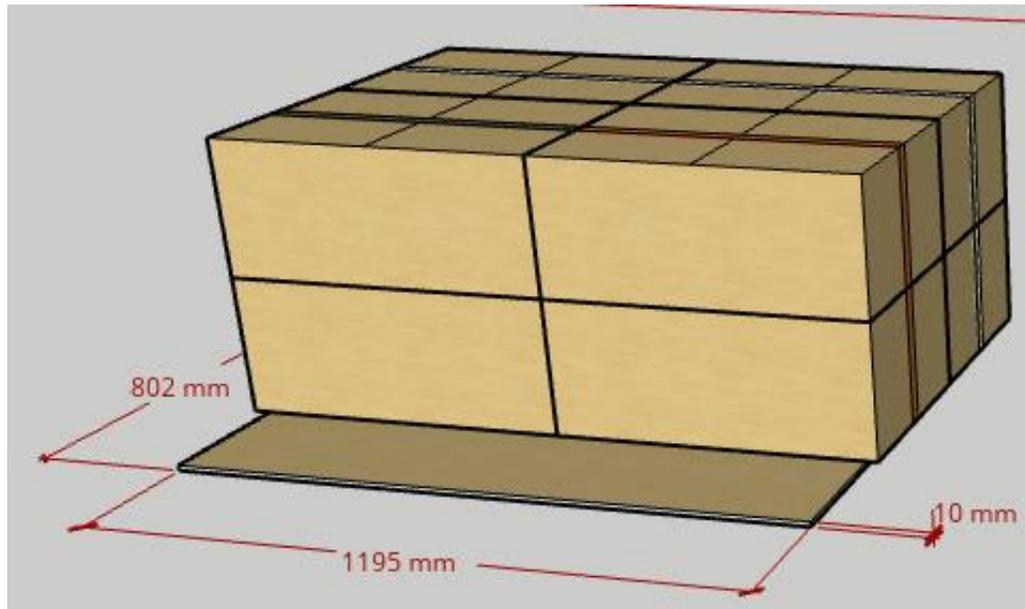
*Dimensiones de la estiba y la caja*



*Nota.* Elaboración propia.

#### Ilustración 8.

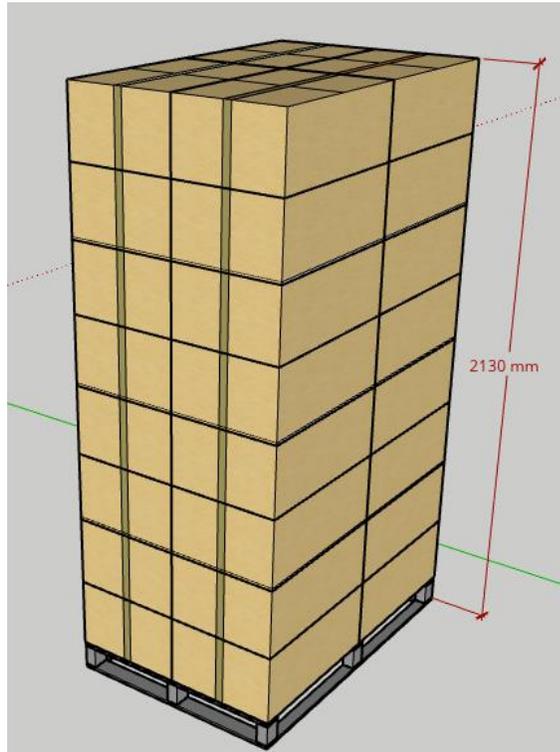
*Disposición de los niveles de cajas*



*Nota.* Elaboración propia.

**Ilustración 9.**

*Disposición de una estiba con cajas*



*Nota.* Elaboración propia.

### 10.5 Características del contenedor

Considerando las recomendaciones de la FAO, sobre el transporte y manipulación del “agua de coco”, para su sana distribución es requerido que el bien alimenticio se encuentre entre los 0° y 4° Centígrados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2007), es por ello que se postula un Contenedor de tipo Refrigerador (DSV, s.f.), con servicio FCL (Envío de Carga Completa, por sus siglas en inglés) para un tamaño de 20 pies, de esta manera, se aminora el riesgo de contaminación, cambios de temperaturas y mala disposición del producto al final del cabotaje; como se ha mencionado con anterioridad, siendo la primera experiencia exportadora de la empresa Cocos Marth SAS, para la presente investigación se

calcularan los costes de exportar un primer y solo contenedor a EE. UU., ejemplificando una prueba piloto para la metodología de la Teoría de la internacionalización.

**Tabla 22.**

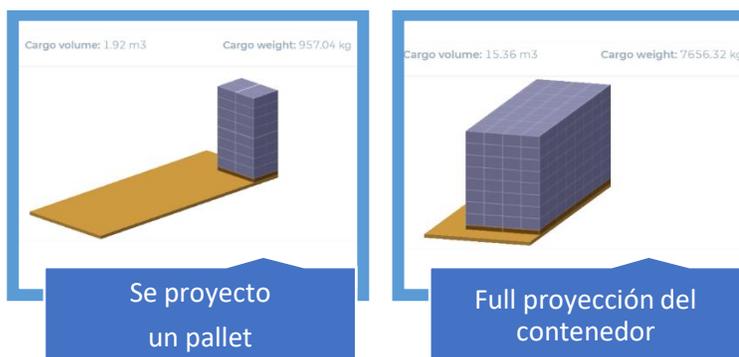
*Características del contenedor refrigerador 20'*

<b>Peso Tara</b>	<b>Capacidad de Carga</b>	<b>Capacidad cúbica</b>	<b>Longitud Interna</b>
3.080 kg	27.400 kg	28,3m cúbicos	5,44 m
6.791,4 lb	60.417 lb	999 cu ft	17,9 ft
<b>Ancho Interno</b>	<b>Altura Interna</b>	<b>Ancho apertura de Puertas</b>	<b>Altura apertura de Puertas</b>
2,29 m	2,27 m	2,23 m	2,10 m
7,5 ft	7,5 ft	7,3 ft	6,9 ft

Nota. Edición propia con información de DSV (s.f.).

**Ilustración 10.**

*Proyección del contenedor*



Nota. Edición propia

Desde la proyección digital del “relleno” del contenedor, se estableció que se tendría en total 8 estivas con 32 cajas cada una, para un total de 256 cajas (7.576 kg, total aproximado); vale aclarar que, conforme a la ilustración anterior y considerando las características intrínsecas del tipo de contenedor escogido, se debe organizar los pallets en dos filas de cuatro estivas, las cuales deberán estar pegadas a las paredes del contenedor, permitiendo así el paso del aire acondicionado por todo el espacio del contenedor, ya que la aglomeración de todas las cajas dificultaría la preservación de la temperatura óptima del “agua de coco”, además se debe aprovechar la forma de las estivas, que contiene una estructura semiabierta, permitiendo el paso de la ventilación.

## 10.6 Transporte a puerto de salida

**Tabla 23.**

*Costos transporte carga COL*

Ruta	Valor Tonelada	Compensación de la ruta	Primer Cuartil Valor Tonelada Viaje	Cuartil Compensación de la Ruta	Diferencia % (Compensación Cuartil)	Distancia	Tiempo
Cali - Buenaventura	\$25.132	\$50.265	\$39.794,12	\$ 79.794,12	-37,01%	150 km aprox.	3 horas aprox.

*Nota.* Edición propia con información de González Hurtado (2020). Valores en COP.

Considerando la investigación “Evaluación de mercados del transporte de carga por carretera” (González Hurtado, 2020), se puede considerar que el transporte del contenedor, cuyo peso total se aproxima a las 7,6 toneladas, oscilaría entre los \$191.000 COP a los \$302.500 COP, pero si se considera la inflación para el año 2021 (Datosmacro.com, 2021), del 4,3% acumulada, el rango de precios estaría entre los \$200.000 COP a los \$315.000 COP; los valores proyectados, considerando el desarrollo de la investigación citada, han sido evaluados juntos a gastos administrativos asumidos por la empresa contratista de transporte y cobrados a la empresa contratante, en este caso sería Cocos Marth SAS, los cuales incluyen seguros, impuestos, gasolina, parqueaderos y salario del conductor.

## 10.7 Transporte marítimo internacional

Como se mencionó al iniciar este apartado, el socio comercial será Wal-Mart, y su cadena de tiendas en el estado de California, es por eso que se debe evaluar el tránsito internacional del “agua de coco” desde el puerto de Buenaventura hasta los EE. UU., más precisamente a puerto americano de Los Ángeles (CA), a partir de allí, prever el precio por el envío FCL del contenedor de 20’ Refreer (Magnum, 2021), el tiempo de trayecto y cuál es el seguro internacional a pagar por el mismo.

**Tabla 24.***Transporte Internacional*

<b>Tipo contenedor</b>	<b>Valor transporte</b>	<b>Distancia</b>	<b>Tiempo de arribo</b>	<b>Seguro Internacional</b>
20' Reefer	4800	3046.56 mi, (5642.24 km)	15 días aprox.	38,10

*Nota.* Edición propia con información de Magnum (2021). Valor en USD.

### 10.8 Transporte desde puerto hasta punto final

Hay una ventaja competitiva en esta investigación, que radica en este apartado sobre país de destino, y se trata sobre la eficiencia que la cadena de supermercados Wal-Mart ha tenido frente al desarrollo de sus cadenas logísticas de abastecimiento interno, pues esta cadena de ventas de víveres de gran superficie “cuenta con una flota de camiones propia, realizan entregas las 24 horas del día y tienen un 60% de viajes compensados” (Mundo del Retail, 2013, pág. 76), así pues, el cálculo de costes de transporte terrestre entre sus más de 30 establecimientos, a lo largo del estado de California, sería a cargo de la misma empresa, ya que en la búsqueda de réplica del modelo Just In Time, ellos tienen centros de acopio estatales y realizan un proceso de Cross Docking, para mantener sus niveles de artículos en tienda. Pero para ondear en los mercados globales de transporte, a continuación, se presenta un cuadro que explica cómo sería esta situación:

**Tabla 25.***Transporte en país de destino*

<b>Valor Transporte desde Puerto</b>	<b>Distancia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar de Entrega</b>	<b>Seguro en Destino</b>
2200	90 mi aprox. (145 km aprox.)	2 horas apróx.	Puerto de Los Ángeles – Wal-Mart Oceanside	38,10

*Nota.* Edición propia con información de Magnum (2021). Valor en USD.

## 10.9 Tipo de negociación

### 10.9.1 *Socio estratégico en país de destino*

Considerando que la metodología de comercialización exterior será con base en las teorías del modelo de Upsala y Choice of entry mode, es importante mencionar, que, la relación que estos dos tienen son las exportaciones esporádicas, intermediación en el exterior y exportaciones directas, ya que, como es la primera exportación que realizará la empresa su grado de confianza en esta primera actividad no es tan alta, es por eso que, un representante en el mercado objetivo por parte del socio ya escogido, va a aminorar los riesgos, pero con un alto grado de responsabilidad, sin embargo, el modelo Choice of entry mode nos identifica el grado de importancia de las exportaciones directas, ya que, como se explicará más adelante, la empresa venderá sus productos a clientes en el extranjero, específicamente, a una cadena mayorista, la cual para ya estar posicionada en el país escogido, resulta ser el más confiable, donde más adelante se hablará a profundidad del grado de experiencia que esta tiene en el mercado. En este apartado, la ya escogencia del socio estratégico Wal-Mart, por las razones ya expresadas con anterioridad, es importante profundizar en los dos modelos logísticos que maneja el socio escogido: por un lado, agradeciendo la facilidad de colocación en punto de venta del “agua de coco” a través del Just In Time, puesto que “no solo se trata de adquirir los productos (...) también implica gestionarlos correctamente verificando la calidad, los tiempos y el precio” (ESAN, 2018); por otro lado, el performance logístico del Cross Docking, manejado por Wal-Mart, ha permitido que “una mercancía recibida a través de un elemento de llegada es dispuesta inmediatamente para su envío en lugar de ser enviada a almacenamiento” (ESAN, 2018). Del mismo modo, a continuación, se representa gráficamente el proceso detallado de la ruta de internacionalización, sumado al proceso final de venta al público junto al socio estratégico escogido:

**Ilustración 11.**

*Ruta de internacionalización del agua de coco*



Nota. Edición propia

10.9.2 Incoterm a negociar

Los incoterm son términos de negociación global, que permite establecer no solamente los precios de venta y compra de un bien, sino también las responsabilidades de cada una de las partes frente a la disposición del bien, ya sea de quién será el responsable del pago del transporte y seguros en origen de la mercancía, en el tránsito internacional y en destino, además de los riesgos inherentes a la operación de comercio internacional; a continuación se presenta un esquema que resumen estos términos, señalando el término FOB (Free On Board) como el esencial para establecer un acuerdo de exportación entre Cocos Marth SAS y Wal-Mart, ya que este término contempla “las operaciones anteriores al embarque que fueron efectuadas, incluyendo, si fuese necesario, el pago de aranceles a la exportación” (Santander Trade, 2020), más no el pago internacional de seguros y flete ni en destino.

Figura 17.

Repartición de los costes entre vendedor y comprador según el Incoterm negociado en el contrato

	Incoterms* para cualquier modo de transporte							Incoterms* para el transporte marítimo y fluvial			
	EXW	FCA	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
Embalaje	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V**
Carga en fábrica	C	V	V	V*	V	V	V	V	V	V	V**
Antes del transporte	C	V***	V	V*	V	V	V	V	V	V	V**
Aduana exportación	C	V	V	V*	V	V	V	V	V	V	V**
Manipulación en la salida	C	C	V	V*	V	V	V	C	V	V	V**
Transporte principal	C	C	V	V*	V	V	V	C	C	V	V**
Manipulación en la llegada	C	C	C	C	V	V	V	C	C	C	C
Aduana importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Después del transporte	C	C	C	C	V	C	V	C	C	C	C
Descarga en fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

\* Seguro a «Todo riesgo» a favor del comprador  
 \*\* Seguro «Mínimo» a favor del comprador  
 \*\*\* Según el lugar acordado. Conocimiento a bordo opcional  
 V: Gastos a cargo del vendedor  
 C: Gastos a cargo del comprador

Nota. Obtenido de Santander Trade (2020).

**Figura 18.**

*Repartición de los riesgos entre vendedor y comprador según el Incoterm negociado en el contrato*

	Incoterms® para cualquier modo de transporte							Incoterms® para el transporte marítimo y fluvial			
	EXW	FCA	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
Embalaje	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga en fábrica	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Antes del transporte	C	V*	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Aduana exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Manipulación en la salida	C	C	C	C	V	V	V	C	V	V	V
Transporte principal	C	C	C	C	V	V	V	C	C	C	C
Manipulación en la llegada	C	C	C	C	C	V	V	C	C	C	C
Aduana importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Después del transporte	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Descarga en fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

\* Según el lugar acordado

V: Riesgos a cargo del vendedor

C: Riesgos a cargo del comprador

*Nota.* Obtenido de Santander Trade (2020).

### 10.9.3 TLC Colombia – EE. UU. en la negociación

Una cuestión en términos comerciales, tanto cuantitativa como cualitativa, radica en los Tratados de Libre Comercio presentes y activos en las naciones, que tiene por residencia las partes del acuerdo; en el caso de esta investigación se tiene la empresa Cocos Marth SAS en Colombia y Wal-Mart en EE. UU., cuyas naciones suscribieron un TLC el año 2006 en Washington D.C. (Mincomercio, 2018), en los cuales se disponen las obligaciones y flexibilidades que deben tener los importadores o exportadores de mercancías, en materia tributaria, administrativa y documentaría. A continuación, se presenta un cuadro que resume las disposiciones de este TLC, en consideración al desarrollo de esta investigación:

**Tabla 26.***Exigencias del TLC COL-EE. UU.*

<b>Capítulo / Apartado TLC</b>	<b>Disposición</b>	<b>Cocos Marth SAS</b>	<b>Wal-Mart</b>	<b>Agua de Coco 20.09.89.90.00</b>
Cap. 4: Reglas de Origen y Procedimientos de Origen	Art. 4.10: Envases y Material de Empaque para la Venta al por Menor	“1. Cada parte dispondrá que los envases y los materiales de empaque en que mercancía se presenta para la venta al por menor...”		
	Art. 4.11: Contenedores y Materiales de Embalaje para embarque	“Cada parte dispondrá que los contenedores y materiales de embalaje para embarque no sean tomados en cuenta para determinar si una mercancía es originaria”.		
	Art. 4.12: Materiales Indirectos Empleados en la Producción	“Cada parte dispondrá que un material indirecto sea considerado como originario independientemente del lugar de su producción”		
	Art. 4.17: Requisitos para Mantener Registros	“1. Cada parte dispondrá que un exportador o un productor en su territorio, proporcione los certificados correspondientes...”		
	Art. 4.19: Obligaciones Respecto a las Importaciones	“4. ...trato preferencial arancelario... (a) declare en el documento de importación que la mercancía es originaria...”		
	Art. 4.24: Definiciones	“Costo total significa todos los costos del producto, costos del período y otros para una mercancía, en que se incurra en el territorio de una o más de las Partes...”		
Cap. 6: Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	Art. 6.3: Comité Permanente sobre Asuntos Sanitarios y Fitosanitarios	“...4. ... (b) impulsar el entendimiento mutuo de las medidas sanitarias y fitosanitarias de cada parte y de los procesos regulatorios relacionados con esas medidas...”		
Cap. 18: Medio Ambiente	Art. 18.4: Medidas para Mejorar el Desempeño Ambiental	“1. ... (a) ... (i) asociaciones que involucren al sector empresarial, las comunidades locales, las organizaciones no gubernamentales, las entidades gubernamentales o las organizaciones científicas...”		
Cap. 22: Excepciones	Art. 22.2: Tributación	“...2. Nada de lo dispuesto en el presente Acuerdo afectará los derechos y las obligaciones de cualquier parte bajo cualquier convenio...”		
Anexo 2.3	Tabla de tarifas de los EE. UU.			F - Free (1391: 20.09.80.20)

*Nota.* Elaboración propia con información de Mincomercio (2018).

#### 10.9.4 Documentación necesaria

Teniendo en cuenta la revisión documental de los requisitos de exportación desde Colombia, los requisitos de importación a EE. UU. y las condiciones documentales exploradas en el TLC COL – EE. UU., a continuación, se presentará un esquema resumen de los documentos necesarios para concretar la negociación entre las partes, ósea, entre Cocos Marth SAS y Wal-Mart, las cuales son de obligatoria creación, presentación y custodia en todo el proceso de la operación de comercio exterior:

**Tabla 27.**

*Documentos para la operación de comercio exterior*

<b>Exportación Cocos Marth SAS</b>	<b>Transporte Internacional</b>	<b>Importación Wal-Mart</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de inspección sanitaria exportación alimentos y materias primas (Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos)</li> <li>• Certificado fitosanitario (Instituto Colombiano Agropecuario)</li> <li>• Poder o autorización legal para Usuario Aduaneros (Exportador o Agente Aduanero)</li> <li>• Declaración de Exportación (DEX)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Embarque Marítimo (Bill of landing)</li> <li>• Lista de empaque (Packing list)</li> <li>• Factura comercial</li> <li>• Certificado de seguro de transporte</li> <li>• Nota de entrega</li> <li>• Poder o autorización legal para Agentes de Carga Internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifiesto de entrada</li> <li>• Evidencia de derecho de entrada</li> <li>• Factura comercial</li> <li>• Lista de empaque</li> <li>• Certificado del transportista (Bill of landing)</li> <li>• Poder o autorización legal de representación</li> <li>• Certificado de asociados</li> <li>• Poder o autorización legal para compañías</li> <li>• Bono de garantía de aduanas</li> <li>• Resumen total de entrada</li> </ul>

Nota. Elaboración propia con información de la DIAN (2021), del Market Access Map del ITC (2021) y de Mincomercio (2018).

### 10.9.5 Valor final producto negociado

**Tabla 28.**
*Costeo de la Ruta de Internacionalización*

Ítem	Precio		Observación
	\$ COP	\$ USD	
Agua de Coco 360 ml	3.000	0,76	Listo para la venta al público, en su presentación unitaria (Cocos Marth, 2021)
Caja por 140 unds	1.792.000 (7000 caja y adicionales)	456,73	Las unds se disponen en una caja de cartón corrugado, adicionado a la separación con paredes de cartón
Paletización de 32 cajas (8 estivas en total)	13'768.000 (Incluido el precio del alquiler de las estibas: 13.000)	3.509,08	Se incluyen el precio de alquiler del euro-pallet y las adecuaciones finales para su disposición en contenedor. <b>A partir de este punto, se realiza la suma de la ruta.</b>
Arrendamiento contenedor a transportista internacional	-	-	Contenedor de 20' Refreer Incluido en el valor del Transporte Internacional, finalizado el proceso de exportación, será devuelto a la compañía correspondiente A cargo de la empresa Cocos Marth SAS
Certificado fitosanitario	60.900	15,52	A cargo de la empresa Cocos Marth SAS
Certificado de inspección sanitaria exportación alimentos y materias primas	- (Inspección física y documental de la mercancía)	-	A cargo de la empresa Cocos Marth SAS
Transporte desde la ciudad de Cali a Puerto de Buenaventura (COL)	315.000	80,28	A cargo de la empresa Cocos Marth SAS, incluido el seguro
Declaración de Exportación (DEX)	-	-	
Transporte Internacional: Desde Buenaventura (COL) hasta Los Ángeles (EE.UU.)	18.833.000	4800	Al negociarse la exportación en termino <b>FOB</b> , la empresa Cocos Marth SAS tiene la responsabilidad de presentar la carga a disposición del transportista internacional, pero los gastos de transporte estarán a cargo de Wal-Mart; 35% sobre el valor de la carga sería el seguro, considerando que los precios son sobre la fecha de investigación de la ruta
Seguro Internacional	149.500	38,10	
Transporte desde el puerto de Los Ángeles hasta Oceanside (CA – EE. UU.)	-	-	En esta sección de la ruta de internacionalización, Wal-Mart, como responsable del aseguramiento, tanto del transporte internacional como del transporte internacional de la mercancía, tendrá en su responsabilidad los procesos administrativos (documento) del desaduanamiento de la mercancía y, a través de su sistema logístico de transporte privado, la distribución y colocación del producto en las estanterías refrigerantes, al final de la ruta de internacionalización. Sumado al desaduanamiento de la carga con un gravamen de 0,5 centavos por litro.
Transporte del producto desde el centro de almacenamiento en Oceanside hasta los puntos de venta por todo el estado de California	-	-	
Colocación del Agua de Coco, presentación en 360 ml, para venta al público en general	-	-	
<b>TOTAL (Desde la paletización)</b>	<b>34.921.400</b>	<b>8.948,48</b>	<b>Final de la Ruta de Internacionalización</b>

*Nota.* Edición propia con TRM del 22/11/21 3.923,53 COP – USD según BanRep (2021).

## 11 Conclusiones

Los procesos de globalización comercial de las empresas han tenido un desarrollo exponencial en dos décadas siguientes de la evolución del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, por sus siglas en español) a la OMC (Organización Mundial de Comercio), sumado a la exponenciación de los procesos comunicativos e informativos propiciados por el Internet a finales de los años noventa; a partir de una cultura global de la educación y tecnificación, se realizó una revisión documental de las diferentes propuestas académicas realizadas, a través de las investigaciones, resúmenes y descripciones de artículos científicos, sobre los modelos de internacionalización adecuados para la empresa Cocos Marth SAS, de los cuales se escogieron los modelos de las teorías de Choice of entry mode y el modelo Upsala.

Es que para ejecutar una ruta de internacionalización de una empresa, es importante entender la información académica sobre las teorías existentes, pero, a su vez, es importante entender la cotidianidad o la actualidad de la empresa de estudio; para esta investigación, Cocos Marth SAS ha proporcionado información esencial para entender qué modelo de internacionalización es más adecuado, para sus planes de incursión internacional, sobre todo se resalta que la empresa tuvo un primer intento de internacionalización a través de un preacuerdo con una empresa maquiladora, de la misma ciudad de Cali, en un intento de consolidar Redes Empresariales, el cual no tuvo éxito, pues no se llegaron a los acuerdos mínimos contractuales para dicho proceso.

Y es que los modelos de las teorías de Internacionalización de Choice of entry mode y Upsala terminan siendo los más adecuados para aplicarlo en esta propuesta investigativa, ya que el comportamiento del mercado nacional para la empresa genera un proceso de experticia para entender los mercados globales; por un lado, las acciones gubernamentales del Valle del Cauca y

la Asociación Nacional de Coco Colombiana, han propiciado aumentar la producción y la participación de productos derivados del coco, sobre todo al mercado norteamericano y asiático, por otro lado, las prácticas empresariales con Grandes Superficies comerciales con la empresa Cocos Marth SAS, permitieron visualizar una estrategia directa para la incursión en el mercado estadounidense con un socio comercial similar a los nacionales, Wal-Mart a través de exportación directa.

Desde la perspectiva del gigante del comercio de víveres norteamericano, Wal-Mart, las capacidades de logística y comercialización de mercancía, como lo es el “agua de coco”, permiten considerar a esta empresa como un socio estratégico en el mercado de los EE. UU. y, más allá de que ese país norteamericano está en el segundo lugar de mercados globales, con \$2,61 millones de USD en importaciones para el 2018 (OMC, 2019), el mismo país del “Tío Sam” tiene mercados estatales que han presentado comportamiento positivo, en el consumo de productos similares al “agua de coco”, como lo es California y sus más de 30 establecimientos de comercio de la marca Wal-Mart.

Para finalizar, cabe resaltar que en la ruta de internacionalización diagramada para la empresa Cocos Marth SAS, considerando las teorías ya expuestas, la proyección de la primera carga de “agua de coco” cumple las siguientes tres condiciones: primero, la asociación con Wal-Mart permitirá seguir manteniendo la vanguardia en el mercado colombiano, presentándole la carga o responsabilidad de los procesos de nacionalización y tránsito internacional al gigante norteamericano, que tiene mayor experiencia comercial, gracias al término de negociación FOB.

Segundo, el primer envío se considera piloto, a tal motivo que, es importante entender el comportamiento mutuo de la nueva sociedad con la empresa norteamericana, por eso se escogió la plaza californiana para proyectar un total consumo del producto; por último, tercero, gracias a

los procesos de tecnificación certificación y adecuación productiva-sanitaria de la empresa Cocos Marth SAS, permite generar una proyección real de productos a exportar, con las condiciones solicitadas en el mercado, considerando que su consumo final se delimita en un rango menor de un mes, por sus características fitosanitarias y por la cadena de frío a manejar, entre los 0° a los 4°, dándole una oportunidad al socio estratégico de disponerla en punto de venta con los estándares de calidad exigidos en ese país.

## 12 Recomendaciones

Un proyecto tan ambicioso como lo es este, requiere de ciertos tratos especiales para quienes lo vayan a manipular o para quienes se quieran guiar para una actividad similar como lo fue el detallar una ruta de exportación para un producto del sector agroindustrial, de este modo, se recomienda tener conocimientos relacionados con dicho trabajo para evitar futuros errores en determinar cuál de las partes involucradas deberá tener las responsabilidades correctas y quien deberá asumir mayores riesgos en la negociación, todo esto con el fin de prevenir costos y compromisos innecesarios, del mismo modo, se sugiere tener conocimientos sobre las teorías de internacionalización para tener claro cuál es la mejor opción para poderse acoplar a la empresa que se vaya a trabajar, asimismo es recomendable estar actualizado de las actividades y decisiones gubernamentales de los países a quienes se piensa exportar, ya que es relevante para el trabajo investigativo, de acuerdo a que a gracias a la globalización estas decisiones tienden a afectar directamente el mercado, específicamente, en sus restricciones de entrada y salida, y, por ende los costos de los mismos, también es imprescindible, como última recomendación, conocer casi a detalle cómo se encuentra la empresa internamente, ya que es gracias a esto que se plantea la opción de incursionar en nuevos mercados, ya sea si es a nivel nacional o internacional, una mala gerencia o una capacidad productiva apenas capaz de satisfacer la demanda local no requiere mucho trabajo para darse cuenta de que no es una organización capaz de posicionarse con éxito en un mercado agresivo, del mismo modo, tener en cuenta con que tecnología está operando la empresa, ya que si esta no está actualizada, vendrán otras empresas que harán en menos tiempo un producto similar y todo gracias al uso adecuado de esta, ocasionando así una entrada directa de un competidor o peor aún el remplazo de la organización.

### 13 Bibliografía

- Acevedo Duque, Á., Araya Castillo, L., Barrientos Oradini, N., & Yáñez Jara, V. M. (2018). Analysis of the Entry Mode Choice from Both Transaction Costs and Resource Based Theory. *Revista Perspectiva Empresaria*, 7(20), 7-20.
- ADMIN. (03 de Junio de 2021). *Network Theory of Internationalization*. Obtenido de HKT Consultant JSC: <https://phantran.net/network-theory-of-internationalization/>
- Agronet. (s.f.). *Comparativo de precios mensuales mayoristas por producto en los diferentes mercados*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2021, de Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario Colombiano: <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=12#>
- Alcántara, Á. (12 de Junio de 2017). *Así es como creció el jugoso negocio del coco en México*. Obtenido de Grupo Multimedia Lauman, SAPI de CV: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/asi-es-como-crecio-el-jugoso-negocio-del-coco-en-mexico/>
- AR Racking. (2021). *Tipos de estibas y características*. Obtenido de AR Racking: <https://www.ar-racking.com/co/actualidad/blog/calidad-y-seguridad-4/tipos-de-estibas-y-caracteristicas#>
- BanRep. (22 de Noviembre de 2021). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de Benco de la República de Colombia: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Benetti, R. (2001). El modelo del Diamante de Porte como herramienta de interpretación de la constitución de una ventaja competitiva para las empresas de un país débil. *Revista STUDIUM*, 2(2-3), 105-131.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Springer.

- Capsa Pack. (2021). *Cajas cartón ondulado simple largo desde 410 mm*. Obtenido de Embalajes Capsa s.l.: <http://www.capsapack.com/productos/cajas-de-carton-y-envio-postal/cajas-carton-ondulado-simple-largo-desde-410-mm>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 4-23. Obtenido de <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3523/1/Teorias%20de%20Internacionalizacion.pdf>
- Ceballos, A. (08 de Enero de 2021). *Documentos para Importar en Grandes Cantidades*. Obtenido de Comercio y Aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/requisitosparaimportar/lista-de-requisitos-y-documentos-para-importar/#grandes>
- ChemicalSafetyFacts.org. (2021). *Tipos de envases de plástico para alimentos y seguridad: Una mirada de cerca*. Obtenido de ChemicalSafetyFacts.org: <https://www.chemicalsafetyfacts.org/es/tipos-de-envases-de-plastico-para-alimentos-y-seguridad-una-mirada-de-cerca/>
- Cocos Marth. (2021). *Beneficios del Agua de Coco*. Obtenido de Cocos Marth S.A.S.: <https://cocosmarth.com/>
- Colombia Trade. (2019). *Perfil logístico de exportación a Canadá*. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-canada>
- Colombia Trade. (2019). *Perfil logístico de exportación a Estados Unidos*. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

- Colombia Trade. (2019). *Perfil logístico de exportación a México*. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-mexico>
- Colombia Trade. (25 de Agosto de 2021). *Mercado de bebidas alternativas a la leche en Canadá*. Obtenido de Procolombia: <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/mercado-de-bebidas-alternativas-la-leche-en-canada>
- Datosmacro.com. (Octubre de 2021). *El IPC aumenta hasta el 4,6% en octubre en Colombia*. Obtenido de Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia>
- DIAN. (2021). *Perfil de la mercancía*. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>
- Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. (2019). *Cadena de Coco*. Bogotá D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Coco/Documentos/2019-12-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- DSV. (s.f.). *Contenedor Frigorífico*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de DSV - Global Transport and Logistics: <https://www.dsv.com/es-es/nuestras-soluciones/modos-de-transporte/transporte-maritimo/tipos-contenedor-maritimo/contenedor-reefer-frigorifico>
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- EDITOR. (15 de Septiembre de 2020). *Oportunidad mundial para el mercado del coco de Colombia*. Obtenido de Integración de las Américas - Agricultura de las Américas:

<https://agriculturadelasamericas.com/agricultura/oportunidad-mundial-para-el-mercado-del-coco/>

ESAN. (18 de Octubre de 2018). *¿Qué es el cross docking y para qué sirve?* Obtenido de Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve/>

ESAN. (10 de Abril de 2018). *Herramientas de inventarios y compras: MRP y Just in Time.* Obtenido de Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/04/herramientas-de-inventarios-y-compras-mrp-y-just-in-time/>

Export Entreprises SA. (Diciembre de 2021). *Canadá: Distribuir un producto.* Obtenido de Banco Santander, S.A: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/distribuir-un-producto>

Export Entreprises SA. (Diciembre de 2021). *Estados Unidos: Distribuir un producto.* Obtenido de Banco Santander, S.A: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>

Export Entreprises SA. (Diciembre de 2021). *México: Distribuir un producto.* Obtenido de Banco Santander, S.A: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/distribuir-un-producto>

Flores, T. (07 de Septiembre de 2021). *¿Por qué sigue tan caro el dólar?* Obtenido de Libertad y Desarrollo: <https://lyd.org/opinion/2021/09/por-que-sigue-tan-carro-el-dolar/>

Food News Latam. (19 de Septiembre de 2018). *El mercado de la leche de coco crecerá un 15,4% entre 2018 y 2020.* Obtenido de Latam News Media LLC: <https://www.lacteoslatam.com/productos/23-ingredientes-aditivos/3926-la-leche-de-coco-crecer%20un-15-4-al-2020.html>

- González Hurtado, M. (2020). Evaluación de mercados del transporte de carga por carretera en el marco de la política de libertad vigilada en las relaciones económicas. *Universidad de Manizales*. Obtenido de <https://acortar.link/rywgv9>
- Gutiérrez, C. (01 de Agosto de 2019). *Gobernación crea estrategia para la producción de coco en el Valle del Cauca*. Obtenido de Gobernación del Valle del Cauca: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/63755/gobernacion-crea-estrategia-para-la-produccion-de-coco-en-el-valle-del-cauca/>
- ITC. (2019). *Trade Map*. Obtenido de International Trade Center: <https://www.trademap.org/>
- ITC. (2021). *Market Acces Map*. Obtenido de International Trade Center: <https://www.macmap.org/>
- ITC. (2021). *Market Price Information*. Obtenido de International Trade Centre: <https://mpi.intracen.org/>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Magnum. (2021). Nuestras Empresas. *Magnum Logistics*, pág. <https://www.magnum.com.co/>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2021
- Mecalux. (2021). *Estiba europea (medidas y características)*. Obtenido de Mecalux, S.A. : <https://www.mecalux.com.co/manual-almacenaje/estibas/estiba-europea-medidas>
- Mincomercio. (1995). *Lista de Desgravación de México*. Obtenido de TLC Colombia - México: <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/tratado-de-libre-comercio-entre-los-estados-unidos/importante/listas-de-desgravacion-y-reglas-de-origen/lista-de-desgravacion-de-mexico/lista-de-desgravacion-de-mexico1.pdf.aspx>

- Mincomercio. (2011). *Lista productos agrícolas de Colombia*. Obtenido de TLC Colombia -  
Cánada: <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Lista-Productos-Agricolas-de-Colombia.pdf>
- Mincomercio. (2012). *Bienes agrícolas EE.UU.* . Obtenido de TLC Colombia - EE. UU.:  
<https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Bienes-agricolas-EEUU.pdf>
- Mincomercio. (2018). *Texto Final del Acuerdo*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y  
Turismo de la República de Colombia: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos/2-contenido-del-acuerdo/texto-final-del-acuerdo>
- Mondragón, V. (Junio de 2016). *MEXPORT: Metodología para seleccionar mercados de exportación* . Obtenido de Diario del Exportador:  
<https://www.diariodelexportador.com/2016/06/mexport-metodologia-para-seleccionar.html>
- Montenegro Cáceres, B. (31 de Marzo de 2021). *Aumenta demanda de productos derivados del coco en mercados internacionales*. Obtenido de Kima:  
<https://www.kiwa.com/lat/es/medios-de-comunicacion/noticias/aumenta-demanda-de-productos-derivados-del-coco-en-mercados-internacionales/>
- Mundo del Retail. (2013). La Estrategia Logística de Walmart. *Zona Logística*, 74-77. Obtenido de [https://zonalogistica.com/wp-content/uploads/WALMART\\_ED67.pdf](https://zonalogistica.com/wp-content/uploads/WALMART_ED67.pdf)
- OMC. (2019). Capítulo V: Las principales economías comerciantes y el papel de las economías en desarrollo en el comercio mundial. En O. M. Comercio, *Examen estadístico del comercio mundial* (págs. 46-65). OMC. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts2019_s.pdf)

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2007). Agua de coco embotellada. *Enfoques*. Obtenido de <https://www.fao.org/ag/esp/revista/0701sp1.htm>
- Porter, M. (1985). La Ventaja Competitiva. *Web y Empresas*. Obtenido de [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- PROCOMER. (07 de Diciembre de 2018). *Potencial mercado para el coco y sus derivados*. Obtenido de Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica: [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/potencial-mercado-para-el-coco-y-sus-derivados/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/potencial-mercado-para-el-coco-y-sus-derivados/)
- Proyectos PET. (2021). *Botella 350 mL*. Obtenido de PROYECTOS PET C.A.: <https://proyectospet.com/botella-pet-350-ml-bebidas>
- Rajapack. (29 de Agosto de 2013). *Te ayudamos elegir la caja que busca*. Obtenido de RAJAPACK S.A.: <https://www.rajapack.es/blog-es/embalaje/te-ayudamos-elegir-la-caja-que-buscas/>
- Redacción Economía y Negocios. (13 de Octubre de 2021). ¿Por qué la mayor inflación no alcanza a interrumpir alivio en la pobreza? *El Tiempo Casa Editorial*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-en-colombia-como-afecta-a-los-niveles-de-pobreza-624161>
- Romero Talledo, R. (2018). El mercado de jugos de frutas. *Inteligencia de mercado: EE. UU.*(9), 2. Obtenido de <https://ocexlosangeles.files.wordpress.com/2018/09/boletin-inteligencia-de-mercado-ee-uu-a9n9.pdf>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

- Sánchez Fermín, S. (05 de Abril de 2019). *El boom de la leche que no es leche*. Obtenido de Expansión, S.A. de C.V.: <https://expansion.mx/empresas/2019/04/05/el-boom-de-la-leche-que-no-es-leche>
- Santander Trade. (2020). *INCOTERMS*. Obtenido de Export Entreprises, S.A.: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/incoterms>
- Spencer Ruff, E. (2018). Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes. *Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tabares Arroyave, S. (2012). Internacionalización de la pyme Latinoamericana: referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 119-132.
- The Fund for Peace. (2020). *Fragility in the World 2021*. Obtenido de The Fund for Peace: <https://fragilestatesindex.org/>
- Valora Analitik. (05 de Octubre de 2021). *Inflación de Colombia a septiembre de 2021 superó el rango meta del BanRep: llegó al 4,33 %*. Obtenido de Valora Inversiones S.A.S: <https://www.valoraanalitik.com/2021/10/05/inflacion-colombia-septiembre-supero-rango-meta-banrep/>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- WISERTrade. (2021). *Wiser Trade*. Obtenido de World Institute for Strategic Economic Research: <http://www.wisertrade.org/>