



# Análisis y evaluación de mercados internacionales de la miel natural

*Hermes Castro Fajardo \**

*Lina María Otálora Gómez \*\**

*Fernando Chavarro Miranda \*\*\**

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2021

Fecha de aprobación: 14 de marzo 2022

**Resumen:** La investigación tiene como objetivo clasificar los países para orientar la internacionalización de los productores de miel natural en Colombia al aplicarles la matriz de atractividad y competitividad, ya que el mercado actual exige a las empresas acciones que generen ventajas competitivas para enfrentar la creciente competencia internacional y aprovechar sus oportunidades. La matriz de atractividad y competitividad, aquí explicada, orienta la decisión acerca de a dónde y cómo entrar en mercados internacionales, para ello, se adaptó la matriz Boston Consulting Group (BCG) en sus ejes originales por el consumo per cápita y crecimiento del mercado para ubicar a los países objetivo en cuadrantes acordes con el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y obsolescencia) o con ejes de consumo per cápita y precio aparente para ubicar las estrategias competitivas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque), lo que facilita el diseño de los planes de mercadeo internacional. La investigación muestra que Francia se posiciona como el mercado de mayor potencial para ser abordado con la posibilidad de los productores nacionales para ofrecer propuestas de valor basadas en la diferenciación y enfoque.

**Palabras clave:** comercio internacional, globalización, atractividad, competitividad, marketing, Colombia.

**Clasificación JEL:** F15, F60, M16, M21, M31, N50.

Cómo citar:

Castro Fajardo, H., Otálora Gómez, L. M., & Chavarro Miranda, F. (2022). Análisis y evaluación de mercados internacionales de la miel natural. *Apuntes del Cenes*, 41(74). Págs. 201 - 240. <https://doi.org/10.19053/01203053.v41.n74.2022.14129>

---

\* Contacto de correspondencia. MBA en Dirección y Administración de Empresas y doctorando en Administración Gerencial. Universidad de Boyacá. Tunja - Colombia. [hcastro@uniboyaca.edu.co](mailto:hcastro@uniboyaca.edu.co)  <https://orcid.org/0000-0002-4115-7069>

\*\* Magíster en Psicología Organizacional y magíster en Neuromarketing. Universidad de Boyacá. Correo electrónico: [lmotalora@uniboyaca.edu.co](mailto:lmotalora@uniboyaca.edu.co)  <https://orcid.org/0000-0002-2656-226>

\*\*\* Magíster en Economía, Ph. D. en Administración Estratégica. Universidad de Boyacá. [fernando.chavarro@yahoo.es](mailto:fernando.chavarro@yahoo.es).  <https://orcid.org/0000-0003-4711-7196>

## *Analysis and Evaluation of International Natural Honey Markets*

### **Abstract**

The research aims to classify the countries to guide the internationalization of natural honey producers in Colombia by applying the matrix of attractiveness and competitiveness, since the current market demands from companies actions that generate competitive advantages to face the growing international competition and seize its opportunities. The matrix of attractiveness and competitiveness, explained here, guides the decision about where and how to enter international markets, for this, the Boston Consulting Group (BCG) matrix was adapted in its original axes by per capita consumption and market growth to locate the target countries in quadrants according to the life cycle of the product (introduction, growth, maturity and obsolescence) or with axes of per capita consumption and apparent price to locate competitive strategies (leadership in costs, differentiation and focus), facilitating the design of international marketing plans. The research shows that France is positioned as the market with the greatest potential to be approached with the possibility of national producers to offer value propositions based on differentiation and focus.

**Keywords:** international trade, globalization, attractiveness, competitiveness, marketing, Colombia.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020), la miel es la “sustancia dulce y natural que producen las abejas melíferas con el néctar que recogen de las flores” (p. 1) y es uno de los principales productos de la colmena. Colombia es un pequeño productor con no más de 3838 toneladas en el 2019 (0.2 % de la producción mundial), incluso con escasas exportaciones (4 toneladas) dado que la producción se destina para el consumo doméstico.

A nivel mundial, China se encontraba como primer productor (446 961 toneladas) y primer exportador (123 826 toneladas) en el 2019. Entre los países americanos destacaba Argentina como el primer productor (78 844 t) y exportador (63 522 t), seguido por México con exportaciones de 25 122 toneladas (FAO, 2021).

Aunque el mercado de la miel viene aumentando como consecuencia de una mayor conciencia y relación con la alimentación saludable (MADR, 2015),

Colombia no ha podido aprovechar totalmente esta oportunidad a causa de la escasa producción que, entre otros factores, se debe a la poca tecnificación que afecta la productividad y competitividad del sector (Laverde *et al.*, 2010).

Castro y Callejas (2021) señalan que en Colombia solo el 7 % de los apicultores tienen explotaciones tecnificadas y el resto, tradicionales, donde la miel es el principal producto de la colmena; no obstante –y aunque parezca paradójico– las exportaciones de miel han mostrado un gran potencial para captar valor mientras crece el consumo interno que apenas alcanzaba los 67 gramos per cápita y que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) tiene como retos llevarlo a 500 gramos en el 2025 a través de la consolidación de la cadena y políticas de fomento (MADR, 2015).

En este sentido, Castro y Callejas (2021) muestran que mientras el precio internacional promedio de importación era de USD 2,6 y el precio interno de USD 3,9, cada uno de los 2359 kilos exportados se vendió en promedio a USD 9,8 en

2019, lo que mostraba una clara ventaja en mercados como Emiratos Árabes Unidos, Curazao y Panamá (Estados Unidos aparece como principal destino colombiano, pero no reportó exportaciones en 2019) (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Algunos planes de negocio y de internacionalización de miel colombiana concluyen que existe potencial en mercados como Los Ángeles (Murillo & Velandia, 2014; Vargas, 2021) y otros 12 estados en Estados Unidos (Serrato & Villamil, 2013), España (Franco *et al.*, 2011), o Bremen en Alemania (Pedraza, 2019). Todos ellos coinciden en que lo importante no es tanto por la cantidad exportada, sino la calidad que puede ofrecerse a partir de la diversidad geográfica y de flora del país, lo cual se traduce en pureza y propiedades terapéuticas únicas que aportan beneficios para la salud de los consumidores. Sin embargo, Laverde *et al.* (2010) resaltan la necesidad de mejorar la calidad del producto en cuanto a cumplimiento de normas y en estudios específicos de inteligencia de mercados.

Los productores colombianos tienen mieles que con una estrategia adecuada podrían llevarse a mercados internacionales para captar más valor, ya que el país cuenta con preferencias arancelarias en mercados como la Unión Europea, Estados Unidos y Japón (MADR, 2011), pero para lograr este objetivo deben evaluarse los mercados, conocerse las estrategias de internacionalización y

diseñarse planes de mercadeo internacional que permitan llevarlos a competir con una ventaja clara. En este sentido, autores como Martínez y Lombana (2013), señalan la importancia de tener un proceso de internacionalización, mientras que Laverde *et al.* (2010) lo mencionan como uno de los principales intereses de los actores de la cadena apícola nacional (incremento de las exportaciones y cubrimiento de nuevos mercados internacionales).

Cue (2014) establece que la internacionalización o aprovechamiento del comercio internacional se justifica cuando el precio internacional es mayor que los precios internos, mientras que Matías (2015) justifica la internacionalización cuando se puede explotar una ventaja competitiva. Castro y Callejas (2021) mencionan que a Colombia le conviene adoptar una estrategia de enfoque por diferenciación para enfrentar los mercados internacionales, pues, aunque su productividad es baja, logra buenos precios en el exterior. Sin embargo, la investigación no identificó los posibles mercados que responden a dicha estrategia competitiva, razón por la cual el objetivo del presente estudio será clasificarlos a través de las matrices de atraktividad y competitividad.

Esta identificación y clasificación de mercados potenciales se justifica por la facilidad que tienen las organizaciones gracias a la competitividad y globalización (Paul & Gupta, 2014). Además, porque existe la oportunidad de llegar a

mercados cercanos sin mayor costo para la empresa. Las empresas que se internacionalizan tienen flexibilidad y pueden adaptarse a los cambios que exige el entorno (Gersch, 2018). En este sentido se reconoce la importancia de investigar y ver qué unidad de negocio se debería internacionalizar, dónde y cómo llegar a ese país (Schiele *et al.*, 2014).

La matriz de atraktividad y competitividad utilizada en el estudio se asimila a la matriz BCG, la cual comprende dos ejes (crecimiento del mercado y participación de mercado) y posiciona los productos o unidades estratégicas de negocio en cuatro cuadrantes para dirigir la aplicación de ciertas estrategias de posicionamiento y crecimiento; pero para el caso del análisis de internacionalización, dicha matriz se adapta, en primer lugar, al ciclo de vida del producto con los ejes de crecimiento del consumo aparente y consumo per cápita, los cuales permiten ubicar a países prospecto en cuanto a la atraktividad, es decir, teniendo en cuenta el grado de desarrollo del mercado; ya que el posicionamiento de los países facilita la elección de las estrategias de internacionalización. Y en segundo lugar, se ajusta la matriz BCG con los ejes de consumo per cápita y precio promedio internacional, para clasificar a los países según la posibilidad de aplicar estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, las cuales permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Las matrices de atraktividad permiten formular planes de mercadeo internacional adecuados a las capacidades de la empresa y el potencial que ofrece el mercado externo. Para el caso de la miel natural, la metodología muestra que Francia sería el país de potencial internacional para los productores colombianos y que la mejor estrategia sería la de diferenciación o enfoque por diferenciación.

El artículo tiene la intención de orientar la decisión de internacionalización de los productores apícolas y, por tanto, solo analiza los mercados internacionales y no las capacidades de la empresa, pues esta última es una labor propia del empresario o mercadólogo. El texto se organiza de la siguiente manera: introducción, marco teórico, exposición del caso práctico y finalmente las conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

El presente artículo se construye con un marco teórico, enfocado primero en el entorno internacional, segundo en las estrategias de internacionalización y competitividad, tercero con la matriz de crecimiento-participación de Boston Consulting Group (matriz BCG) que es considerada como una técnica que aporta en el estudio de mercados internacionales (Madsen, 2017) y que se combina con la conceptualización del ciclo de vida del producto para contribuir a la construcción de la matriz de atraktividad y competitividad.

## Enfoque internacional de las empresas

Hace algunos años las empresas no podían darse el lujo de pensar en expandirse a un mercado internacional, pero hoy en día es todo lo contrario, la globalización da la oportunidad a empresas de diferentes tamaños y sectores industriales para que puedan internacionalizarse (Spivakovskyy *et al.*, 2018).

Aunque algunos consideran la internacionalización como compleja, esta se ha vuelto común y necesaria para las organizaciones (Braga *et al.*, 2017). Por ello, los gobiernos fomentan la internacionalización de las empresas y la participación en la economía mundial en cualquier área de actividad económica (Spivakovskyy, *et al.*, 2018).

Las empresas que quieren enfocarse en la internacionalización deben ser capaces de responder a los cambios, desafíos, amenazas del entorno y ser conscientes de sus fortalezas y oportunidades (Braga *et al.*, 2017). Puesto que son muchos los factores externos e internos que afectan directamente la actividad de internacionalización (Belniak, 2015), se debe ser cuidadoso al momento de tomar cualquier decisión, desde el modo de entrada, estrategias de mercadeo y escogencia de mercado o país (Wach, 2014).

Otros especialistas como Hill (2011) y Lam *et al.* (2015) señalan que la internacionalización es inevitable para las

empresas actualmente y, por ende, las organizaciones deben estar en constante estudio del mercado, ser conscientes de las razones por las cuales se expanden y tener claro un posicionamiento competitivo, así como la diversificación, el fortalecimiento de producción y estudios de países para identificar las ventajas específicas de ese lugar y su competencia respectiva.

Las empresas que entran a internacionalizarse ingresan a un ciclo de vida, que desde el estudio de Raymond Vernon en Harvard Business School (1979), citado por Spivakovskyy *et al.* (2018), se presenta en cuatro etapas: principiante anticipado, principiante lento, internacional, e internacional asociado, y van desde la exportación, la inversión extranjera directa en los mercados, las subsidiarias o los *joint venture*. Estas últimas se abordan más adelante como estrategias de internacionalización.

Teniendo en cuenta este ciclo de vida, la mayoría de las organizaciones deben estudiar su experiencia previa, utilizar estrategias y realizar análisis de los mercados extranjeros; así mismo, las empresas en cada etapa deben tener un conocimiento de los riesgos, costos, necesidades e investigaciones del entorno, de las estrategias de mercadeo internacional, objetivos y planeación que lleven a un buen enfoque de internacionalización (Spivakovskyy *et al.*, 2018).

Con esto se evidencia que cada vez más empresas se enfocan en la internacionalización y con ello pasan por unas etapas que los llevan a implementar estudios y análisis fundamentales de países y de sí mismas para establecer estrategias que las conduzcan a ser competitivas en los mercados.

### El proceso de internacionalización

De igual manera, la globalización económica lleva a los países a integrarse de manera más profunda en las dinámicas del comercio internacional, razón por la cual los procesos de internacionalización de las organizaciones están cobrando mayor importancia a medida que las naciones se reactivan y se recuperan de los efectos provocados por la pandemia del COVID-19.

Las nuevas opciones y oportunidades que brinda la globalización (...) pueden favorecerlas con nuevos nichos de mercado en distintos países, incrementar sus volúmenes de producción, ofrecer su portafolio de productos a nuevos clientes potenciales, aumentar su productividad y eficiencia, y además brindarles la experiencia necesaria para desarrollarse, crecer y permanecer. (Martínez & Lombana, 2013)

Estos procesos tienen como finalidad obtener ingresos externos a través de formas de entrada o estrategias de internacionalización (exportaciones, la concesión de licencia o franquicias, la conformación de alianzas, la

implantación de filiales para las multinacionales o mediante la vinculación a las cadenas globales de valor por subcontratación y maquila).

Para [Cerviño \(2014\)](#), la decisión de internacionalización surge de presiones externas, la globalización o cambios en los mercados o por una visión directiva que la busca como objetivo. Igualmente, el proceso parte de la evaluación de competencias clave y de recursos y del análisis de países prospecto, siguiendo con la selección de los mercados objetivo, la definición de las formas de entrada y la construcción del plan de mercadeo internacional.

De acuerdo con [Cerviño \(2014\)](#), para internacionalizarse comercialmente, las empresas realizan un proceso interno de planeación que parte de la definición de una nueva visión y finaliza con la concreción de un plan de mercadeo adaptado a las necesidades de los consumidores en el mercado objetivo. El proceso puede resumirse de la siguiente manera:

- Visión de internacionalización: la visión que se formule debe resumir el compromiso de la alta dirección con el proceso de internacionalización de un producto, una línea de productos o un modelo de negocios.
- Análisis de factores externos: busca identificar oportunidades y amenazas en el mercado internacional

de los países prospecto en aspectos económicos, demográficos, culturales, políticos y legales, entre otros.

- Selección de mercados: consiste en la aplicación de herramientas de análisis para definir el país o grupo de países que tienen el mayor potencial de ser abordados con una estrategia de internacionalización. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran la preselección de países, no obstante, el presente artículo muestra cómo utilizar una matriz de atractividad para el mismo fin.
- Análisis de capacidades internas: busca identificar las debilidades y fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas que se identifiquen en el análisis de países. Esta actividad puede hacerse antes o después del análisis externo y la selección del mercado.
- Selección de la estrategia de competitividad y de internacionalización: una vez se conozcan las necesidades del mercado y según la capacidad de la empresa para asumir el reto de internacionalización, se elige una estrategia de competitividad, ya sea mediante diferenciación (producto adaptado), liderazgo en costos (producto estandarizado) o por enfoque (producto adaptado a nichos); enseguida se escoge la estrategia de internacionalización más conveniente (exportaciones, licencias, franquicia u otra).

- Plan de mercadeo: el plan de mercadeo es el conjunto de estrategias que se eligen para ingresar al mercado y atender las necesidades del consumidor externo; para lo cual, el empresario define el segmento por atender, el posicionamiento que desea, la cuota o participación objetivo (incluye el crecimiento planeado), el producto, línea o modelo por internacionalizar, los precios internacionales, la plaza y logística, y la comunicación para facilitar el posicionamiento y la compra efectiva (captación y fidelización de clientes).

Para iniciar el proceso, previa declaración de la visión, se determinan los prospectos de países a los cuales se les hará el análisis externo, donde pueden utilizarse criterios como la cercanía física o psíquica (cultural) recomendados por [Cerviño \(2014\)](#) y parte del modelo Uppsala u otros como la existencia de acuerdos internacionales, la importancia exportadora, el tamaño del mercado (por población o por volumen del PIB), por nivel de ingreso (para ajustar el producto mediante la elasticidad ingreso), o por razones estratégicas (entrada temprana).

Además, entre las posibles herramientas que suelen utilizarse en el proceso se encuentran matrices de recolección de información (matriz de evaluación de factores externos [EFE], matriz de evaluación de factores internos [EFI]), de análisis (matriz DOFA, perfil competitivo, cinco fuerzas de Porter 5F, o

BCG) y de evaluación (preselección o atractividad).

### **Estrategias de internacionalización**

Toda empresa que desee internacionalizarse debe conocer las estrategias que puede aplicar y desarrollar en su plan de mercadeo o plan estratégico. Con estas estrategias la empresa competirá en los mercados internacionales y adquirirá una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones (Quintero, 2018).

Lo anterior se da porque las empresas que ingresan a mercados internacionales se enfrentan a ciertos riesgos que son diferentes en el mercado nacional (Virglerova *et al.*, 2020). Así mismo tienen un entorno muy dinámico y cambios constantes que afectan la competitividad y la toma de decisiones de los gerentes, por lo cual al tener en cuenta las estrategias internacionales se pueden contrarrestar estas amenazas (Borocki *et al.*, 2019).

Las empresas, al momento de pensar en aplicar estrategias de internacionalización, primero deben estudiar sus capacidades internas, experiencia internacional, capacidades domésticas, conocimientos y conexiones, es decir, realizar un diagnóstico completo de los factores internos y externos de la organización (Santangelo & Stucchi, 2018).

Después de hacer su respectivo diagnóstico puede aplicar diferentes estrategias

de internacionalización como grupos empresariales, pues, de acuerdo con la investigación de Aguilera *et al.* (2020), las empresas –al celebrar asociaciones o alianzas con otras del mismo sector– consiguen contribuir mediante sus capacidades internas. Estos grupos empresariales logran fortalecer los procesos de internacionalización desde la reputación, los recursos y capacidades de algunas empresas (Mukherjee *et al.*, 2018).

De igual forma, las empresas pueden crear estrategias con base en su forma de ingreso; primero, por exportación, que tiene como ventaja la fabricación propia del producto; segundo, por proyectos “llave en mano” cuando la empresa entrega cada detalle del proyecto a un cliente extranjero incluyendo planta física, tecnológica o demás dependiendo del contrato; tercero, mediante una licencia que concede los derechos de cierta propiedad (fórmulas, procesos, diseños, marcas) durante un periodo específico; cuarto, por medio de una licencia para vender la propiedad intangible de acuerdo con unos estándares y normas; quinto, a través de *joint ventures* cuando la empresa quiere establecer una propiedad colectiva entre dos o más empresas; y por último, mediante subsidiarias con propiedad absoluta donde la empresa puede llegar como una nueva operación a un país o adquirir una empresa establecida en ese país para promover sus productos (Aguilera *et al.*, 2020).

Con las anteriores formas de entrada a un país y realizando un diagnóstico de los factores internos y externos, la empresa puede analizar los recursos y las capacidades para generar estrategias acordes con los objetivos establecidos.

Estudios llevados a cabo por [De Beule y Sels \(2016\)](#), y [Gubbi y Elango \(2016\)](#), aconsejan que los países subdesarrollados implementen estrategias de alianzas para llegar a las economías desarrolladas y con ello obtener las capacidades, los recursos y la competitividad necesarios para ingresar de manera rápida y rentable a estos países.

Algunos autores afirman que las empresas con un enfoque de internacionalización deben desarrollar estrategias que fomenten la generación de alianzas o redes a través del modelo Uppsala desarrollado por [Johanson y Vahlne \(2008\)](#), modelo que actualmente es muy utilizado ([Osano, 2019](#)). Por medio de este modelo se estudia el estado actual del mercado, las decisiones de cambio y actividades actuales para concretar estrategias que fortalezcan la organización y con ello invertir recursos en mercados que ya conocen y donde ya tienen participación ([Quintero, 2018](#)). Con este modelo se da una internacionalización progresiva, porque la empresa empieza desde una exportación propia, pasa por una exportación con apoyo de un agente, luego por una subsidiaria y culmina con una empresa productora en el extranjero ([Osano, 2019](#)).

Otros autores presentan una propuesta contraria y demuestran como la internacionalización aporta a las estrategias de la organización ([Aguilera et al., 2020](#)), teniendo en cuenta que las estrategias son definidas por los altos mandos de la organización de acuerdo con las tendencias del mercado, la competencia y factores que afecten el entorno ([Quintero, 2018](#)).

Para [Osano \(2019\)](#), las empresas deben implementar estrategias de mezcla de mercadeo, porque logran competitividad a través del producto, distribución, promoción o precio con un plan de marketing internacional sólido.

### **Estrategias de competitividad de Porter**

Para especialistas como Porter (2008, citado por [Quintero, 2018](#)) es de valor que las organizaciones con enfoque internacional deban tener claro el proceso, la ventaja competitiva y las estrategias de competitividad con el fin de apoyar a la organización en el momento que presente problemas o cambios en los mercados internacionales.

Está demostrado que las estrategias competitivas aportan positivamente en el desempeño de las empresas y con ellas logran una ventaja competitiva frente a competidores nacionales o internacionales ([Djastuti et al., 2020](#)). Porter menciona tres estrategias com-

petitivas: diferenciación, liderazgo de costos y estrategia de enfoque.

La primera –diferenciación– se centra en resaltar, innovar o desarrollar un producto que sea percibido como único en el mercado y atractivo para los consumidores. La segunda estrategia –liderazgo de costos– se basa en conseguir costos inferiores a los de la competencia, pero manteniendo la calidad y producción según las exigencias de los clientes. Y la última –la estrategia de enfoque– consiste en escoger un segmento o nicho de mercado que los competidores no tienen en cuenta y emplear otra estrategia como la diferenciación o liderazgo de costos (Djastuti *et al.*, 2020).

Estas estrategias aportan a las empresas para llegar a nuevos mercados internacionales y conseguir una ventaja competitiva en estos nuevos segmentos (Schiele *et al.*, 2014). Adicionalmente, aunque las estrategias competitivas logren beneficios importantes, estas se deben complementar con estrategias internacionales como las alianzas corporativas (Djastuti *et al.*, 2020), pero la elección estará en función del análisis interno y externo.

### **Matriz BCG**

Las empresas que tiene interés de internacionalizarse utilizan la matriz de crecimiento-participación de Boston Consulting Group (BCG Matriz) como

técnica de planificación estratégica en mercados internacionales (Madsen, 2017). Esta matriz BCG se creó en 1963 por Bruce Henderson, a través de los resultados de varias consultorías y experiencias prácticas (Morrison & Wensley, 1991, citados en Madsen, 2017).

Con la matriz se pretende relacionar la empresa y el mercado, clasificando las unidades de negocio o productos en función de su tasa de crecimiento y cuota de mercado (Schrippe, Back, Weise, & Kovaleski, 2013) y por tanto se trata de una matriz que muestra la atractividad de los mercados. Después de que Henderson determinara la matriz BCG y la aplicara en las organizaciones, logra un éxito que hoy la clasifica como una de las mejores técnicas de planificación estratégica en la gestión de las empresas (Madsen, 2017). En el 2005 para Ambrosio y Ambrosio (citados por (Schiele *et al.*, 2014) la matriz es considerada como el modelo de cartera más utilizado por su aplicación en las empresas que comercializan diversos productos y su aporte en la gestión de tesorería e inversión.

Más adelante, en el 2011, la matriz fue escogida por *Harvard Business Review* como uno de los modelos más influyentes que cambiaron el pensamiento estratégico y lograron modificar la gestión en las organizaciones (Ovans, 2011). Posteriormente, Schiele *et al.* (2014) estudian la matriz y descubren que dos tercios de las empresas más grandes en países desarrollados apli-

can la matriz BCG en su planificación estratégica, aunque también hacen modificaciones y son conscientes de los defectos de la misma.

Según [Madsen \(2017\)](#), [Guță \(2017\)](#) y [Schiele et al. \(2014\)](#), la matriz:

- Ofrece mejora de rendimiento.
- Apoya la toma de decisiones.
- Puede adaptarse a diferentes contextos y empresas.
- Asigna recursos entre diferentes áreas estratégicas de actividad.
- Analiza las unidades de negocio.
- Observa la participación de mercado y el crecimiento de este.
- Analiza alternativas estratégicas.
- Establece estrategias de cartera adecuadas para cada unidad estratégica de negocio y para la cartera en su conjunto.
- Ofrece una visión clara de la situación estratégica de la empresa.
- Estipula las necesidades financieras de cada unidad de negocio.
- Proporciona enfoque en cada cuadrante del BCG.

La matriz BCG tradicional tiene dos ejes que son crecimiento del mercado y participación de mercado. Sobre estos dos ejes se clasifican las unidades de negocio de la empresa en los cuatro cuadrantes ([Sutha & Dharmadasa, 2011](#)). Cada cuadrante tiene una representación: vaca, estrella, interrogante y perro.

La vaca hace referencia a las unidades de negocio que tienen alto rendimiento, ya son reconocidas en el mercado y mantienen su tasa de crecimiento del mercado, logran generar grandes ganancias a la organización. La estrella tiene tanto alta participación de mercado como alta tasa de crecimiento, por lo cual genera gran cantidad de efectivo y ganancias; logra que a los productos de tipo estrella se les aplique diversidad de estrategias como un desarrollo de mercado, penetración de mercado o desarrollo de producto. El cuadrante interrogante tiene una baja participación, pero alto crecimiento, por lo cual la empresa puede invertir en estas unidades de negocio para lograr una participación de mercado y seguir creciendo hasta convertirse en vaca o estrella. El cuadrante perro tiene baja participación y bajo crecimiento, la empresa puede desinvertir en esa unidad y sacarla del mercado ya que no genera rentabilidad para la empresa ([Sutha & Dharmadasa, 2011](#)).

Después de determinar en qué cuadrante está cada unidad, se pueden aplicar diferentes estrategias como cosechar, desinvertir, mantener o invertir (Kotler, 2010, citado en [Sutha & Dharmadasa, 2011](#)).

Ahora bien, con los años la matriz BCG ha tenido cambios. Dentro de las investigaciones realizadas en los últimos años está la de [Schiele et al. \(2014\)](#), que utiliza la matriz BCG para determinar qué unidades de negocio se deben inter-

nacionalizar en una empresa, cambia el eje de participación de mercado por competitividad nacional, manteniendo el eje de crecimiento del mercado. Esto fue aplicado en el caso TATA, la empresa internacional más grande de la India, para verificar la viabilidad de esta nueva matriz.

Con este estudio de TATA se identificaron las unidades de negocio que pueden internacionalizarse y aplicar las estrategias competitivas de Porter teniendo presente las ventajas competitivas geográficas que pueda utilizar para aplicar en el otro país. Así mismo, se concluye que con mayor estabilidad y competitividad nacional, se puede obtener una mayor competitividad internacional (Schiele *et al.*, 2014).

La investigación de Sutha y Dharmadasa (2011) utiliza la matriz para analizar el mercado de exportación de té en Sri Lanka. Esta investigación utiliza los datos sobre las exportaciones de té y dónde se ha comercializado. Se concluyó que destinos como el Oriente Medio, Rusia, Holanda, entre otros, tienen un crecimiento de mercado del 7.9 %. Así mismo, se descubrieron nuevos mercados estrella como Siria, Hong Kong Libia, Jordania. Con estos países, los autores recomiendan estudiar los factores del entorno de cada país y analizar las estrategias de producto, precio, marca y promoción con el fin de tener éxito en esta exportación (Sutha & Dharmadasa, 2011).

Con lo anterior se pueden evidenciar algunos casos de éxito en el uso de la matriz BCG, su enfoque y aportes a las empresas que tienen interés en internacionalizarse, así como la posibilidad de adaptarla para evaluar la atractividad de los mercados.

### Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es una herramienta que aporta en la gestión y toma de decisiones del área de marketing. De acuerdo con la etapa en la que se presente el producto dentro del ciclo de vida, se establecen ciertas estrategias en la mezcla de mercadeo que pueden aportar al crecimiento y rentabilidad de la empresa (Fhrizz & Fajardo, 2021).

Esta herramienta ubica el producto dentro del periodo de tiempo en que se encuentre frente al mercado. Cada producto pasa por cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Bednarek & Parkes, 2021). En la etapa de introducción se habla de productos nuevos que son lanzados al mercado y deben darse a conocer al consumidor. En crecimiento, los consumidores aceptan el producto y la empresa debe generar un plus o invertir para expandir su mercado. Para la etapa de madurez, el producto ya presenta una estabilidad en el crecimiento y participación del mercado, por lo cual la empresa puede desarrollar innovación en el producto para generar mayores ventas. Por último, en la etapa de declive se analiza

si el producto requiere una innovación, cambios o sacarlo del mercado (Zhang & Wei, 2021).

Diferentes autores señalan que esas etapas no son suficientes y deberían incluir otros elementos como concepto, diseño, fabricación, distribución, cliente, fin de vida útil (Fryer, 2017-2018). Otros mencionan que el ciclo de vida del producto debería implicar al consumidor, ya que él puede alargar la vida del producto por medio de otros usos, reutilización o reciclaje, para tener así las etapas de desarrollo, crecimiento, madurez, declive, reutilizar, reparar, remanufacturar, reciclar y desechar (Bednarek & Parkes, 2021), lo que aporta a la eficiencia de los materiales, ahorro de energía y control de la contaminación (Zhang & Wei, 2021).

Aunque el ciclo de vida del producto ha sido criticado y modificado, sigue siendo una herramienta útil para las organizaciones y puede aportar en el momento de estudiar el producto (Bednarek & Parkes, 2021).

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realiza con el producto miel de abejas o “miel natural”, el cual se registra con la partida arancelaria 0409. La investigación asume un enfoque cuantitativo, descriptivo y retrospectivo a través del análisis de cifras del mercado de la miel en los principales importadores del mundo, para lo cual se acude a la base de datos

de la FAO, donde se recopilan cifras de producción, importaciones y exportaciones entre 2014 y 2019, mientras que para los datos de económicos y demográficos de los países prospecto se trabajan cifras de la base de datos del Banco Mundial.

Los resultados se presentan en matrices de atractividad y competitividad, adaptadas desde la matriz BCG, la teoría del ciclo de vida del producto y las estrategias competitivas genéricas.

En términos generales, para posicionar los países en las matrices y determinar las estrategias de entrada más convenientes, se siguieron los pasos de internacionalización de la empresa descritos con anterioridad, de la siguiente manera:

### Preselección de países

Se tomaron los 10 países con mayores importaciones de miel en 2019.

### Análisis externo del país prospecto

La principal herramienta que se utiliza para analizar el ambiente externo de los países es la construcción de la matriz de EFE, que acude a los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales. Cerviño (2014) recomienda un análisis de factores económicos, demográficos, culturales, sociales y legales; sin embargo, el autor enfatiza

en los factores económicos y demográficos como análisis básico.

Como análisis básico, esta investigación muestra los indicadores de crecimiento de la población, el crecimiento del PIB y del PIB per cápita.

### **Análisis interno**

Este análisis no se aborda en el presente documento, sino que le corresponde a cada empresario, para lo cual se recomienda utilizar una matriz de evaluación EFI, la cual evalúa las capacidades directiva, financiera, del recurso humano, tecnológica y competitiva.

En cuanto a la capacidad directiva es importante verificar que se cuente con una visión que propenda a la internacionalización y voluntad y compromiso del nivel estratégico para hacer realidad dicho esfuerzo. En las demás capacidades es importante responder las siguientes preguntas:

- Capacidad tecnológica: ¿Tengo la capacidad de producción (capacidad ociosa o disponible) suficiente para atender el mercado objetivo?
- Capacidad financiera: ¿Tengo los recursos para invertir en la estrategia de internacionalización?
- Capacidad del talento humano: ¿Cuento con el personal adecuado para adelantar los cambios que requiero?

- Capacidad competitiva: ¿Mi plan de mercadeo (4P) responde a las necesidades del segmento seleccionado?

### **Selección de mercados prospecto**

La matriz de preselección de mercados es una herramienta muy utilizada para elegir el o los países que mejor se ajustan a ciertos factores clave de éxito y es recomendada tanto por [Cerviño \(2014\)](#) como por [Martínez y Lombana \(2013\)](#). Esta matriz facilita la comparación de diferentes países frente a factores priorizados mediante la asignación de un peso relativo y una calificación. Los países se ordenan según la puntuación ponderada que obtengan, siendo el país de mayor puntuación el que representaría el mejor prospecto para la internacionalización.

Por su parte, la matriz de atractividad propuesta posiciona los diferentes países en cuadrantes que siguen el ciclo de vida del producto y que se pueden analizar según la capacidad de la empresa para atender los mercados en cada uno de ellos, es decir, permite relacionar la evaluación interna y externa.

### **Variables y criterios de la matriz**

Como ejes de la matriz se encuentran las variables de consumo per cápita y crecimiento del mercado, representado por el consumo aparente.

El consumo aparente (CA) es una aproximación a la demanda total del mercado y se puede determinar como la suma de las cantidades en la producción (Q) y las importaciones (M), menos las exportaciones (X). La variación de existencias ( $\Delta E$ ) es la diferencia entre los inventarios final e inicial.

$$CA = Q + M - X + \Delta E \quad [1]$$

Una vez se tiene el consumo aparente, se calcula la tasa de crecimiento promedio para un periodo no inferior a tres años.

El consumo per cápita corresponde al cociente entre el consumo aparente y la población total del país ( $CPC=CA/N$ ). Este indicador representa la cantidad promedio que una persona consume al año, pero cuando no se tienen datos de cantidades, se puede sustituir por gasto promedio o gasto per cápita.

Los puntos medios de la matriz corresponden al promedio del consumo per cápita (CPC) y crecimiento

de la demanda para el grupo de países, un país de referencia o el promedio mundial.

De acuerdo con lo descrito por [Castro \(2018a\)](#) (Figura 1), el país prospecto puede ubicarse en una de las etapas del ciclo de vida del producto, según los siguientes criterios:

- Etapa de introducción: un bajo consumo per cápita y un alto crecimiento para un producto nuevo. Es un país con alto potencial como país estratégico, ya que una entrada rápida ayuda a posicionarse primero mientras evoluciona el mercado, sin embargo, el proceso es lento y requiere mucha inversión en comunicación, lo que implica asumir pérdidas iniciales.
- Etapa de crecimiento: un alto consumo per cápita y un crecimiento por encima del que reporta la economía. Es la mejor posición, porque el consumidor ya conoce el producto, pero el mercado aún permite nuevos competidores que pueden posicionarse sin encontrar demasiada rivalidad.



**Figura 1.** Diseño de la matriz de atractividad.

**Fuente:** Castro (2018)

- Etapa de estabilización o madurez: un consumo per cápita alto y un bajo crecimiento, generalmente cercano al de la economía (incluso negativo). Corresponde a un mercado donde las empresas ya poseen una posición definida y por tanto son agresivos con los nuevos competidores, no obstante, la innovación puede romper dicha restricción.
- Etapa de obsolescencia: un bajo consumo per cápita y un bajo crecimiento (por debajo del crecimiento de la economía o negativo) para un producto ya conocido en el mercado. No es la mejor posición debido a que el producto ya está saliendo del mercado; no obstante, puede ser rentable si se enfoca en nichos de consumidores tradicionales.

Una vez se hayan evaluado las capacidades de la empresa para asumir el esfuerzo de la internacionalización, el siguiente paso consiste en definir la estrategia competitiva para ingresar al mercado y posicionarse. La matriz se adapta para ubicar a cada país en función de la posibilidad de pagar un precio mayor o menor al promedio del mercado.

En este caso, se denomina matriz de competitividad y ubica a cada país según la estrategia que puede aplicarse para el ingresar a su mercado, así:

- Diferenciación: los países que se ubican en este cuadrante pueden abordarse con la estrategia de diferenciación, ya que actualmente presentan un alto consumo y pagan precios por encima del promedio, es decir, valoran elementos del producto real y aumentado. Para [Kotler y Armstrong \(2008\)](#), el producto real es el que desarrolla “las características del producto o servicio, tales como diseño, nivel de calidad, marca y empaque” (p. 200), mientras que el producto aumentado ofrece beneficios adicionales no relacionados como garantía, servicio postventa, instalación o crédito. [Best \(2007\)](#) afirma que la ventaja de diferenciación proviene de la diferenciación del producto (propuesta de valor), la calidad de los servicios asociados y de la reputación de la marca (p. 190).
- Liderazgo en costos: los países en este cuadrante pueden abordarse con esta estrategia ya que no muestran condiciones para pagar precios altos (por encima del promedio), a pesar de tener un alto consumo, es decir, hacen énfasis en aspectos del producto básico como el precio. La estrategia basada en costos significa que se logra una “posición significativa de costos más bajos, que permite a la empresa ofrecer precios menores que la competencia, y sin embargo, alcanzar los márgenes deseados” ([Best, 2007, p. 190](#)), lo que se logra a través de la reducción del costo varia-

ble (economías de escala), menores gastos de mercadeo o menores gastos operativos (eficiencia en gestión).

- Enfoque: los países en este cuadrante evidencian que pagan altos precios a pesar de tener un bajo consumo y por tanto pueden abordarse por nichos de nuevos consumidores con diferenciación. También pueden ser aquellos países que tienen bajo consumo y pagan precios bajos, por tanto, no son un buen prospecto para la internacionalización a menos que sean mercados marginales para volúmenes excedentes de producción.

Aquellos países que pagan precios por encima del precio promedio internacional pueden abordarse con una estrategia de diferenciación o enfoque por diferenciación y quienes pagan por debajo se abordarían con costos o enfoque por costos.

### **Construcción de la matriz**

Los datos obtenidos para el grupo de países permiten ubicar a cada uno de ellos en el cuadrante de la matriz; se añade el tamaño de las importaciones de cada país con respecto al total mundial para ilustrar el potencial de cada mercado (tamaño de los círculos en la matriz). Colombia se anexa para comparar su posición con respecto a los países prospecto.

La matriz se construye tanto para el año 2015 como para el 2019, lo que ayuda a comprender la evolución que haya podido tener el mercado en ese lustro.

## **RESULTADOS**

El mercado de la miel, como se ha mencionado, presenta una gran oportunidad para captar valor mediante estrategias que reduzcan el impacto de la desventaja generada por la baja producción y productividad de la actividad en Colombia y que, por ende, está soportada en la posibilidad de exportar pocos productos de alto valor. En este caso se omite el paso 1 de formulación de la visión, ya que corresponde a un proceso interno en cada organización; en su reemplazo se muestra la aplicación del criterio de preselección.

### **Preselección de países prospecto**

El criterio de selección son los 10 principales importadores para el año 2019. La base de datos de la FAO muestra que Estados Unidos es, de lejos, el primer importador mundial de miel natural con 189 000 toneladas, seguido por Alemania (82 000 toneladas) y Reino Unido (48 000 toneladas). El último del grupo de 10 países es Arabia Saudita con 18 000 toneladas (Tabla 1).

**Tabla 1.** Principales importadores de miel natural, 2019

Área	Elemento	Unidad	Valor
Estados Unidos de América	Importaciones - Cantidad	toneladas	188.882
Alemania	Importaciones - Cantidad	toneladas	81.750
Reino Unido e Irlanda del Norte	Importaciones - Cantidad	toneladas	48.537
Japón	Importaciones - Cantidad	toneladas	44.788
Francia	Importaciones - Cantidad	toneladas	32.777
Polonia	Importaciones - Cantidad	toneladas	29.637
España	Importaciones - Cantidad	toneladas	26.550
Bélgica	Importaciones - Cantidad	toneladas	24.817
Italia	Importaciones - Cantidad	toneladas	24.650
Arabia Saudita	Importaciones - Cantidad	toneladas	17.918

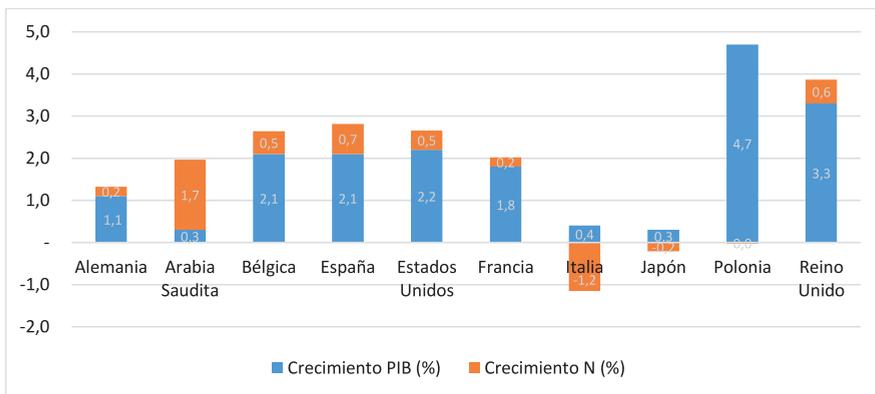
Fuente: FAO (2021)

### Análisis externo del país prospecto

Al consultar la base de datos del Banco Mundial, se pueden analizar los grupos de países con cada una de estas variables cuantitativas.

La Figura 2 muestra que mientras Arabia Saudita tiene una tasa de crecimiento demográfico de 1.7 % anual, Japón, Italia y Polonia tienen tasas de crecimiento negativas, lo que es

importante de considerar debido a las preferencias de los grupos poblacionales, pues es más probable que en las naciones con tasas de crecimiento más bajas o negativas, la población adulta y mayor sea la mayoría y ello impone usos y costumbres específicas con respecto al consumo de bienes y servicios; además, dependiendo del producto, será más conveniente ingresar a uno u otro de los países analizados.

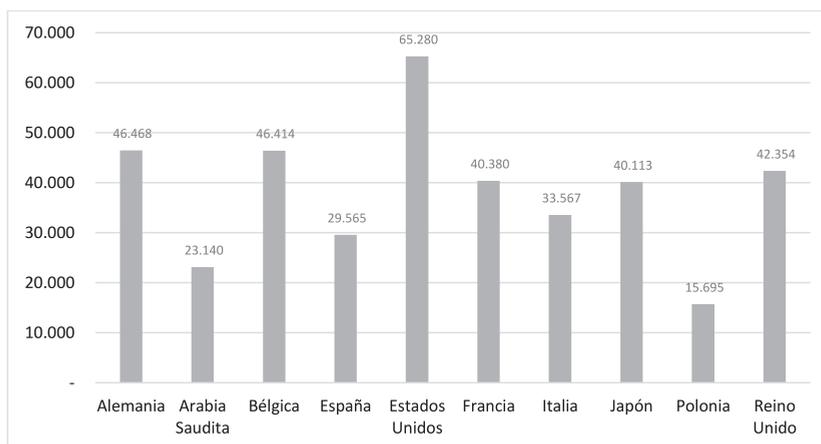


**Figura 2.** Crecimiento del PIB y crecimiento de la población a 2019 en porcentaje. Principales importadores de miel natural.

Fuente: Banco Mundial (2021)

Un segundo análisis que vale la pena realizar para la identificación de países prospecto es el del crecimiento del PIB. La Figura 2 muestra el indicador para el grupo de países, donde Polonia mostró el mejor resultado con el 4.7 % de crecimiento y Arabia Saudita y Japón

el menor con 0.3 %. Este indicador es importante al considerar que los países en desarrollo son aquellos que, normalmente, tienen las mayores tasas de crecimiento y por tanto son los que aún poseen mercados atractivos para la entrada a nuevas empresas.



**Figura 3.** PIB per cápita. Principales importadores de miel.

**Fuente:** Banco Mundial (2021)

Finalmente, un análisis básico incluye el análisis del PIB per cápita, ya que ello indica el grado de desarrollo y también la capacidad de compra que puede tener un habitante promedio. Cuanto mayor sea el ingreso o PIB por habitante, se tiene la percepción de que dicho consumidor preferirá productos más procesados o que posean una mayor propuesta de valor, mientras que aquellos que tienen un indicador menor tendrán preferencia por productos menos procesados y cuya propuesta de valor no esté enfocada en la diferenciación.

La Figura 3 muestra que de los 10 principales importadores, Estados Unidos, Alemania y Bélgica tienen el mayor indicador, mientras que Polonia y Arabia Saudita tienen los indicadores más bajos.

### Clasificación de países prospecto

La clasificación de los países seleccionados se realiza a través de la matriz de atractividad y competitividad, la cual parte del cálculo del consumo aparente, el consumo per cápita y el precio promedio internacional de las importaciones.

### *Consumo aparente*

A cada uno de los países prospecto se les aplica la fórmula de consumo

aparente para los datos de Faostat entre 2014 y 2019, con Alemania como país de ejemplo.

**Tabla 2.** Consumo aparente y crecimiento. Alemania 2014-2019

Área	Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	CA (t)	Crecimiento
Alemania	2014	20.195	84.392	22.667	81.920	
Alemania	2015	23.398	90.424	23.732	90.090	10.0%
Alemania	2016	21.600	83.927	23.795	81.732	-9.3%
Alemania	2017	28.600	93.070	24.433	97.237	19.0%
Alemania	2018	28.700	85.980	22.788	91.892	-5.5%
Alemania	2019	24.100	81.750	25.239	80.611	-12.3%

Fuente: FAO (2021)

El crecimiento promedio calculado para Alemania en el periodo 2014-2019 es igual a 0.4 %. El crecimiento promedio del consumo aparente para el grupo de los 10 principales importadores fue de 2.4 % y el crecimiento promedio del PIB para el mismo grupo de referencia fue de 1.7 %, siendo el crecimiento de los 10 países el punto medio de la matriz en cuanto a crecimiento de la demanda.

### *Consumo per cápita*

El consumo aparente se divide en la población de cada país para calcular el consumo per cápita; además, se agregan los datos de valor de las importaciones para calcular el precio unitario de cada kilogramo de miel, datos que se utilizarán en la matriz de atractividad al revisar la estrategia competitiva.

**Tabla 3.** Consumo per cápita de miel. Alemania 2014-2019

Área	Año	CA (t)	Población	Cpc (kg/persona)	Valor M (miles)	Precio (USD/kg)
Alemania	2014	81.920	80.982.500	1,012	317.095	3,76
Alemania	2015	90.090	81.686.611	1,103	331.925	3,67
Alemania	2016	81.732	82.348.669	0,993	278.310	3,32
Alemania	2017	97.237	82.657.002	1,176	314.054	3,37
Alemania	2018	91.892	82.905.782	1,108	306.377	3,56
Alemania	2019	80.611	83.132.799	0,970	250.840	3,07

Fuente: FAO (2021)

Para el 2015, el consumo per cápita en Alemania fue de 1,012 kilogramos por

persona al año y bajó en el 2019 a 0,97 kg. Para el grupo de países de referencia

el consumo per cápita promedio fue de 0,64 kg/persona en 2015 y 0,65 kg/persona en 2019 (valor medio de la matriz).

### Construcción de la matriz

El cálculo de indicadores para los años analizados se muestra en la Tabla 4, la cual facilita la ubicación de los países en las respectivas matrices.

La Tabla 4 muestra que, mientras en el mundo el consumo per cápita en el 2015 era de 0,3 gramos por persona al año y disminuyó a 0,27 gramos en el 2019, el

consumo per cápita de los 10 principales importadores pasó de 0,64 a 0,65 kg/persona/año, siendo Alemania y Polonia los de mayores niveles de consumo.

En la Figura 4 se posicionan los países en cada uno de los cuadrantes. Colombia queda en la etapa de introducción y no varía mucho su posición en el lustro analizado, siendo el país de origen. Italia pasa de un país en etapa de introducción a la etapa de obsolescencia, mientras que Japón cambia de obsolescencia a introducción entre el 2015 y el 2019.

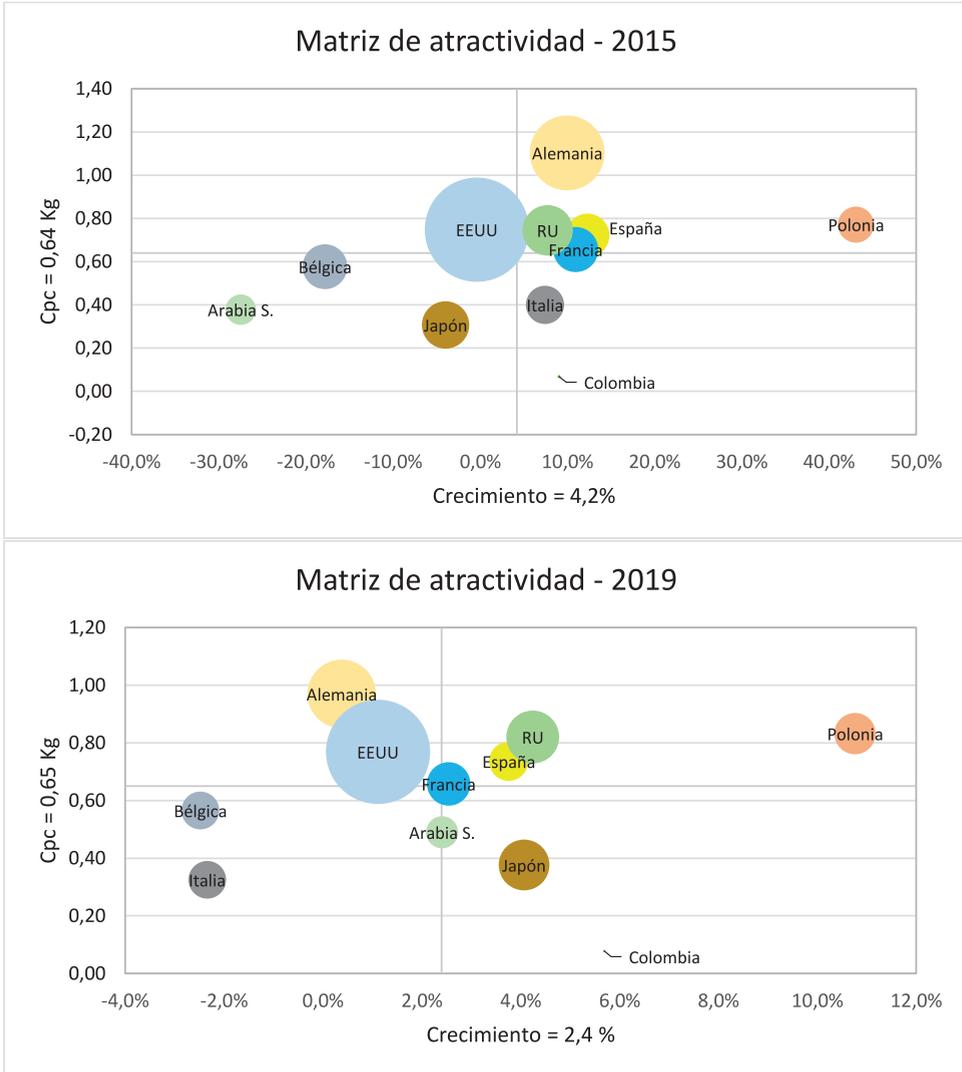
**Tabla 4.** Datos consolidados. 2015-2019

País	2015					2019				
	M (miles)	Tamaño	cCA (%)	Cpc (kg)	Precio (USD/kg)	M (miles)	Tamaño	cCA (%)	Cpc (kg)	Precio (USD/kg)
Media	49.806	7%	4,2%	0,64	3,2	52.031	8%	2,4%	0,65	2,8
Alemania	90.424	13%	10,0%	1,10	3,7	81.750	12%	0,4%	0,97	3,1
Arabia Saudita	14.898	2%	-27,5%	0,38	3,8	17.918	3%	2,4%	0,49	4,1
España	30.654	5%	12,3%	0,72	2,4	26.550	4%	3,8%	0,74	2,2
Estados Unidos	175.205	26%	-0,4%	0,75	3,5	188.882	27%	1,1%	0,77	2,3
Francia	32.762	5%	10,9%	0,66	3,9	32.777	5%	2,5%	0,66	3,6
Italia	23.549	4%	7,4%	0,40	3,6	24.650	4%	-2,3%	0,33	3,3
Japón	36.222	5%	-4,0%	0,31	3,2	44.788	6%	4,1%	0,38	3,2
Polonia	20.914	3%	43,1%	0,77	2,3	29.637	4%	10,8%	0,83	2,1
Reino Unido	41.031	6%	7,7%	0,74	3,1	48.537	7%	4,2%	0,82	2,2
Bélgica	32.398	5%	-17,8%	0,58	2,8	24.817	4%	-2,5%	0,57	2,6
Colombia	154	0,02%	9,0%	0,07	3,4	99	0,01%	5,7%	0,08	2,5
<b>Mundo</b>	<b>669.991</b>	<b>100%</b>		<b>0,00030</b>	<b>3,5</b>	<b>690.601</b>	<b>100%</b>		<b>0,00027</b>	<b>3,1</b>

**Fuente:** los autores, con base en [FAO \(2021\)](#)

En la etapa de crecimiento se mantienen Polonia, Francia, Reino Unido, España. Alemania pasa de la etapa de

crecimiento a la de madurez, donde se mantiene Estados Unidos durante el periodo analizado.



**Figura 4.** Matriz de atractividad del mercado. Miel natural.

En la etapa de obsolescencia se encuentran Bélgica y Arabia Saudita, aunque este último se muestra pasando a la etapa de introducción.

Si se asume que la etapa de crecimiento es la mejor etapa para ingresar,

los mercados que tendrían el mayor potencial de desarrollo para la internacionalización serían Francia, Reino Unido, España y Polonia; también se puede incluir a Alemania y Estados Unidos en este grupo, aunque ya se encuentran más en la etapa de madurez,

es decir, con mercados ya consolidados. Franco *et al.* (2011) señalan a España, Alemania, Francia e Italia como los mejores mercados europeos para la exportación de miel, ya que, a pesar de ser grandes productores, no logran satisfacer su demanda interna que es de alto consumo per cápita.

### ***Estrategia competitiva y de internacionalización***

La estrategia competitiva (diferenciación, liderazgo en costos o enfoque), puede identificarse a partir de la posibilidad de que el cliente pague por debajo o por encima del precio promedio internacional (cociente entre el valor de las importaciones y la cantidad). La Tabla 4 muestra que entre el 2015 y el 2019, el precio promedio internacional bajó desde los USD 3,2 a los USD 2,8 por cada kilogramo importado por el grupo de 10 países seleccionados e incluso es menor al precio promedio internacional en el mundo.

De acuerdo con la Figura 5, los países que pueden abordarse mediante una estrategia de diferenciación serían Alemania y Francia, mientras que Estados Unidos pasa de ubicarse en el cuadrante de diferenciación al de liderazgo en costos, donde también se ubican países como Reino Unido, España y Polonia.

Los países para abordar mediante una estrategia de enfoque por diferenciación

o segmentación son Arabia Saudita, Japón e Italia.

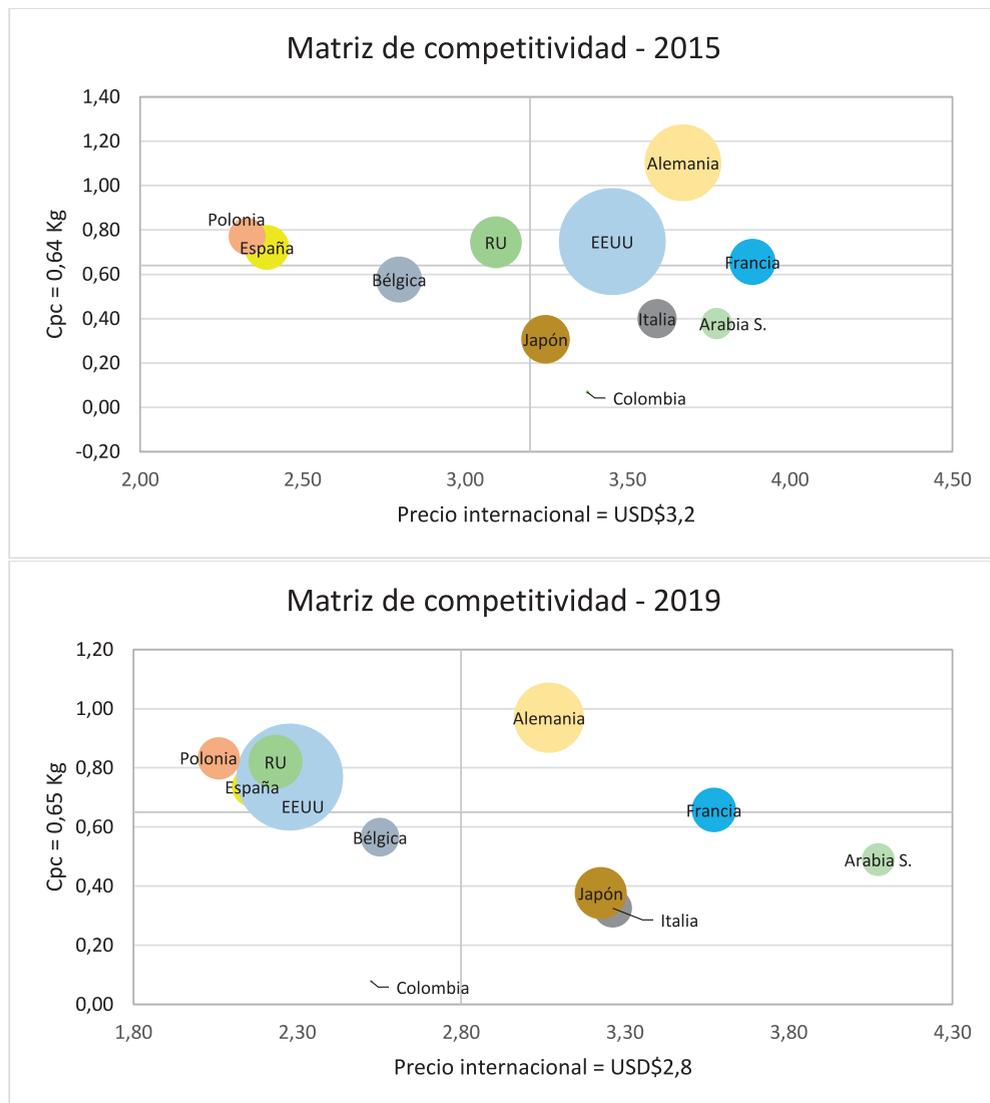
El país que no es buen prospecto sería Bélgica. Colombia también ocupa esta posición en el 2019, por lo que no es un buen prospecto para la internacionalización como destino, pero sí lo es como origen del producto, ya que mientras aumenta su consumo interno puede obtener mejores precios en el mercado externo.

Como se señaló antes, Castro y Callejas (2021) dicen que Colombia puede internacionalizar sus empresas a través de enfoque por diferenciación, debido a que “su productividad es baja pero su precio aparente es alto, lo que indicaría que su utilidad no la obtiene por vender grandes volúmenes, sino por encontrar un nicho que pague bien sus características diferenciadoras” (p. 40) y por tanto le será conveniente ingresar a mercados ubicados en el cuadrante de introducción y crecimiento.

En cuanto a la estrategia de internacionalización, esta dependerá de los resultados del análisis interno y de su cruce con los hallazgos del análisis externo de los países prospecto en función de la atractividad y de su competitividad. Matías (2015) menciona tres etapas de la internacionalización a través del enfoque estratégico: “análisis de los factores, formulación de la estrategia e implantación de las mismas” (p. 43), por lo que una vez se tenga definido

el potencial de los países y revisado el enfoque competitivo más adecuado para cada uno de ellos, la estrategia de internacionalización dependerá mucho

de las capacidades internas, en especial de la directiva, su decisión y disposición a implementarla.



**Figura 5.** Matriz de competitividad.

Al explicar el modelo ecléctico de Dunning, Matías (2005) expone tres pasos para definir la estrategia de internacionalización: ventaja competitiva, factores de localización y ventajas de la internacionalización.

Desde este punto de vista se liga la estrategia de internacionalización a la posibilidad de explotar una ventaja

competitiva; si esta se evidencia desde el análisis de capacidades, la empresa se internacionaliza por las licencias o franquicias si no encuentra ventajas de hacerlo de manera directa, en caso contrario evaluará la ventaja de localización (condiciones y facilidad para instalarse) para incursionar en el mercado a través de filiales, y si no es así, optará por la exportación (Figura 6).

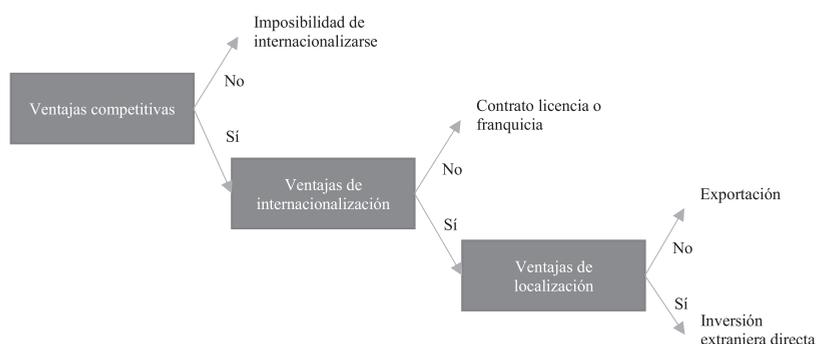


Figura 6. Modelo ecléctico de Dunning.

Fuente: Matías (2015)

Hellriegel *et al.* (2002) complementan estas estrategias con las alianzas estratégicas mediante *join ventures* y con nuevas formas de hacer negocios como las maquilas y el *outsourcing* de la estrategia global, para lo cual las clasifican en función del volumen de ventas por obtener y la complejidad de la organización. Esta visión se asimila a la

postura teórica del modelo Uppsala, en la cual la empresa se internacionaliza de manera paulatina, iniciando en aquellos países con escasa distancia psíquica, generalmente a través de exportaciones, para luego ampliarse a otros mercados y con nuevas estrategias de negocios a medida que adquiere experiencia y confianza (Matías, 2015).



**Figura 7.** Estrategias de internacionalización.

**Fuente:** Hellriegel *et al.* (2002)

Se observa que la exportación puede realizarse por empresas de muy baja complejidad, es decir, con escasa estructura organizacional, tal es el caso de una persona natural o de la mayoría de los productores de miel en Colombia. Así mismo, el volumen de ventas puede ser bajo, por lo que se plantea como la estrategia que facilita la adquisición de experiencia.

Por otra parte, las estrategias de multinacional pueden ser asumidas por grandes empresas con complejas estructuras organizacionales, pero también ello requiere altos volúmenes de ventas para cubrir los costos asociados a su operación. La estrategia global es dirigida por una gran empresa de alcance mundial, pero las empresas locales pueden participar de la cadena de valor (Figura 7).

Para Cerviño (2014), la forma de entrada a mercados internacionales depende de cuatro elementos fundamentales: la posibilidad de exportar o producir en el mercado destino, la posibilidad de asumir la propiedad y el control de las actividades en el mercado objetivo, el ritmo de expansión y crecimiento en el mercado objetivo, y la cantidad de recursos e inversión que puede asumir la empresa en sus actividades externas.

### **Recomendaciones para el plan de mercadeo**

El plan de mercadeo es una respuesta estratégica a los mercados que la empresa asume para afrontar su entorno externo, de tal manera que el lector puede tomar, de lo aquí expuesto, aquellos elementos que le sean de utilidad para la construcción de su plan, según

las capacidades de la empresa y de las características de su producto.

Los elementos se toman aquí desde lo teórico como una recomendación, aportando algunos aspectos requeridos para enriquecer el caso de estudio, ya que la finalidad del artículo no es analizar específicamente una empresa o productor, sino identificar y clasificar los países prospecto para la internacionalización de los productores apícolas. En este sentido, la posición que ocupan los países en la matriz de atractividad y competitividad facilitará la construcción del plan de mercadeo de cada empresario.

### **Segmento**

Es la parte del mercado objetivo que la empresa puede atender de manera eficaz a partir de sus recursos y capacidades, y puede definirse en función de los criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. “Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten necesidades, comportamiento de compra y características de identificación” (Best, 2007, p. 141).

Para Kotler y Armstrong (2008), el proceso facilita el posicionamiento del mercado al surtirse tres pasos: segmentación (identificar las bases y desarrollar

los perfiles del segmento), definición del mercado meta (determinar lo atractivo del mercado y seleccionar el segmento), y posicionamiento (desarrollar el posicionamiento y la mezcla de mercadeo).

En el caso de la miel natural, Francia se posiciona como el país de mayor potencial por atractividad y competitividad al mantenerse en el cuadrante de crecimiento en las dos matrices y en los dos periodos analizados (2015 y 2019), adicionalmente, es un país de alto ingreso per cápita, aspecto por considerar a la hora de proponer una estrategia de diferenciación.

Al aplicar la segmentación geográfica se podría elegir a la ciudad de París como entrada al mercado francés. Para el 2019 la ciudad contaba con una población de 2 161 000 habitantes (Data Commons, 2019), que al considerar la gran metrópoli denominada “Gran París” la población superaría los 6,5 millones de personas (Estañol, 2016).

Como preferencias (aspecto psicográfico), si la estrategia es nicho o diferenciación (recomendada para el caso del productor colombiano)<sup>1</sup>, Prochile (2013) encontró que el 75 % de los consumidores franceses compraría un producto si este aporta a la salud, que un 68 % lo adquirirá si tiene sellos de calidad y el 61 % compraría si el pro-

<sup>1</sup> En caso de asumir una estrategia competitiva basada en costos, no es necesario segmentar desde lo psicográfico o conductual, ya que el factor de competitividad está basado en el precio y no en atributos específicos de la estrategia de diferenciación. La estrategia basada en costos no es la recomendada para Colombia por su baja producción y productividad.

ducto está clasificado en la categoría de comercio justo.

La demanda del segmento puede determinarse a través de la fórmula de demanda descrita por [Castro \(2018b\)](#), en la cual se multiplica el consumo per cápita ( $Cpc$ ) por la frecuencia del consumo ( $f$ ), las preferencias ( $G$ ) y la población ( $N$ ).

$$D = Cpc * f * G * N \quad [2]$$

El consumo per cápita se toma del valor calculado en la matriz de atractividad y competitividad para el país elegido; la frecuencia corresponde al número de veces que dicho consumo se repite en el año (en este caso, una vez al ser datos anuales), las preferencias están dadas por elementos diferenciadores que quieran ofrecerse y que son importantes para los consumidores (variables de segmentación psicográfica y conductual); la población corresponde al total de la población del mercado específico de entrada o mercado meta, aunque se puede complementar con segmentación por aspectos demográficos para depurarla y tener una cifra más ajustada a la realidad.

$$D = 0,66 * 1 * (75\% * 68\% * 61\%) * 2.161.000 = 442.100 \text{ Kg}$$

Con los datos recolectados, la demanda sería de 442 toneladas para el 2019. Esta demanda es la base para la planeación del cubrimiento, por lo que puede usarse

para calcular la cuota por alcanzar a partir de la capacidad actual del productor y trazar objetivos de penetración del mercado y crecimiento del mismo.

### **Posicionamiento y participación o cuota de mercado**

El posicionamiento corresponde al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, aspecto que influye en la decisión de compra y en la fidelización, por lo que una buena comunicación es fundamental para lograr un lugar privilegiado con respecto a la competencia. “La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes” ([Kotler & Armstrong, 2008](#), p. 185) para diferenciarlos de la competencia, siendo la marca el elemento que más destaca.

El posicionamiento puede ser lento o rápido dependiendo de la inversión en promoción y publicidad, y de la estrategia de internacionalización. Por ejemplo, se tiene un rápido posicionamiento con la adquisición o alianza con empresas locales o mediante la creación de filiales en el país destino, para garantizar el control del plan de mercadeo, pero si se elige la exportación, el posicionamiento será lento, más aún cuando se incluyan intermediarios en el canal que hacen perder la comunicación con el consumidor. En este sentido, sería recomendable que el productor nacional lograra una buena negociación mediante

contratos de compra que tengan cláusulas claras acerca de los costos y alcance de actividades de mercadeo y la retroalimentación de los resultados.

En cuanto a la participación o cuota, esta puede calcularse a partir de la capacidad de producción que tenga disponible la empresa para la internacionalización (capacidad ociosa), así, por ejemplo, si la empresa cuenta con un total de 12 toneladas anuales de miel de abejas disponible, la cuota de mercado sería igual a 2.7 % de la demanda del segmento (12/442).

### **Producto**

La propuesta de valor es la “mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 188). Para Best (2007), la creación de valor inicia con el análisis del cliente (aspectos psicográficos y conductuales) y continúa con el análisis de la competencia para definir los beneficios que añaden valor (del producto, de la marca y de los servicios asociados), el precio que lo capta y las posibles estrategias para reducir costos que permitan obtener los márgenes deseados.

En cuanto al producto, la decisión en internacionalización tendrá que ver con la posibilidad de estandarizarlo o adaptarlo, lo cual dependerá de las posibilidades tecnológicas de la empresa, pero en especial, de las características culturales del cliente y de las restric-

ciones legales del mercado objetivo, ya que cuanto menos distancia psíquica haya y más abierta sea la economía, el producto podrá ser más estandarizado. En el documento de mercadeo internacional de la Feria Online (s.f., p. 4) un producto estandarizado se logra con economías de escala en producción e investigación y desarrollo, y podrá competir de manera global; sin embargo, cuando no se tienen esas características, se optará por adaptación a diferentes condiciones de uso o patrones de consumo, superando así las barreras técnicas o legales para hacer frente a la competencia local, estrategia que es adecuada cuando se habla de diferenciación o enfoque.

Para el caso de la miel colombiana, Castro y Callejas (2021) concluyen que, para lograr la diferenciación, los productores deben mejorar en cuanto a “integración de la cadena productiva, el aumento de la tecnificación y el incremento de la divulgación” (p. 41), por lo que deberán contar con acompañamiento institucional del Estado y la academia para realizar los ajustes al producto, encontrar clientes nacionales e internacionales, y cumplir con la normatividad sanitaria requerida para la exportación, aspecto que refuerzan Laverde *et al.* (2010) recomendando la posibilidad de innovar en productos y servicios de alto valor agregado para captar la mayor parte de la disponibilidad a pagar de mercados sofisticados como los clasificados anteriormente.

Murillo y Velandia (2014) resaltan que algunos exportadores han realizado un incremento del valor agregado en el mercado estadounidense vendiendo miel monofloral, orgánica certificada o kosher con una diferenciación en el envase; mientras que Franco *et al.* (2011) para el mercado español y Pedraza (2019) para el mercado alemán, recomiendan vender el producto sin mayor diferenciación, tratando de asimilarse a las mieles de otros países para captar clientes ya existentes, aun así, proponen mayores precios, lo cual es contradictorio cuando se compite con exportadores líderes en costos y de amplia experiencia.

Desde este punto de vista, se entiende que existe un alto potencial para crear valor a través de diferenciación con acciones como la denominación de origen (por localización, por comunidad o por origen floral), la calidad (cumplimiento de normas técnicas), el comercio justo (certificado) y la transformación (alimentos funcionales y bebidas alcohólicas) (MADR, 2015); vale decir que la denominación de origen y el comercio justo o sellos verdes son las más recomendadas.

### **Precio**

El precio final surge de la confluencia de los objetivos y costos organizacionales, las presiones de la competencia y

la aceptación del cliente, por lo que su determinación debe ser cuidadosa para que permita captar el valor propuesto en la estrategia anterior.

Para negocios internacionales, el precio consta de dos factores: los internos, constituidos por los costos de producción y operación de la empresa, y los externos, que están formados por los costos logísticos y de comercio internacional.

Para que el precio sea competitivo, al ser nacionalizado por la tasa de cambio y los costos aduaneros en el país destino, no deberá alejarse mucho de aquella competencia que tenga la misma estrategia competitiva, es decir, que si la estrategia es diferenciación, el precio no sea muy alto con respecto a las marcas más notorias, y si es por costos, que el precio no sea muy bajo con respecto a las marcas globales, esto con el fin de no afectar significativamente el posicionamiento y la obtención de beneficios.

En la práctica, el precio internacional está en función de los Incoterms, donde se incluyen los costos y responsabilidades de cada parte en el negocio internacional de exportación, no obstante, si se utiliza otra estrategia de internacionalización, se deberá hacer un análisis similar. De manera ilustrativa se exponen los Incoterms más comunes.

**Tabla 5.** Formación del precio internacional

INCOTERM	Explicación	Fórmula
EXW – En fábrica	El costo y riesgo de la internacionalización la asume el cliente.	Precio (P) = Costos + Ganancia
FOB – Franco a bordo	El costo y riesgo del proveedor se asume hasta la carga del buque.	$P = EXW + \text{costo de licencias y formalidades} + \text{costos de carga, descarga y manipulación en el país de origen} + \text{transporte interno}$
CIF – Costo, seguro y flete	El costo del proveedor se asume hasta la llegada al puerto destino. El riesgo solo se asume hasta el cargue del buque.	$P = FOB + \text{costos de flete internacional} + \text{seguro internacional}$
DDP – Entregado derechos pagados	El costo y riesgo del proveedor se asume hasta el despacho de la importación en el país destino (puede incluir el costo del transporte interno).	$P = CIF + \text{costos manipulación país destino} + \text{costos de importación o nacionalización}$

**Fuente:** el autor, con base en [Colombiatriade \(2021\)](#)

En cuanto al precio, [Murillo y Velandia \(2014\)](#) analizaron la competencia de productores de miel de abejas que también exportan a Estados Unidos a precios entre los USD 5,79 y los USD 7,29. Para España los precios se calcularon de acuerdo con el transporte, distribución y costos de la producción en USD 15 por kilo ([Franco et al., 2011](#)), mientras que [Pedraza \(2019\)](#) establece precios desde los €3 a los €5,5 en Alemania.

Para las exportaciones colombianas en general, el precio aparente o precio promedio internacional de la miel colombiana (USD 9,8/kg en 2018, según [Castro & Callejas, 2021](#)) fue muy superior al precio promedio de importación de los 10 principales clientes clasificados en este estudio (USD 3,2), lo que implica que cubrir mercados por diferenciación le ha reportado una mejor propuesta de valor a las mieles nacionales en el mercado externo, sin embargo, no hay que olvidar que los costos de logística internacional afectan

el precio al consumidor y la ganancia del productor, por lo que se recomienda hacer un estudio de costos meticuloso para el mercado elegido, en este caso a París, Francia.

### **Plaza**

Para la planeación de la plaza tiene mayor importancia la ubicación o cubrimiento de los detallistas o puntos de venta, pero esto deberá ajustarse a la capacidad de la empresa y al mercado, por lo que se recomienda profundizar en los modelos como el de Dunning y sus posteriores complementos con el fin de orientar la selección de la estrategia de internacionalización más adecuada, ya que habrá que considerar los posibles intermediarios y su incidencia en variables de mercadeo como es el precio.

Autores como [Murillo y Velandia \(2014\)](#), [Franco et al. \(2011\)](#) y [Pedraza \(2019\)](#) aconsejan seleccionar un impor-

tador-distribuidor en el país destino que tenga el cubrimiento adecuado y que conozca el mercado. Por lo tanto, se recomienda entrar al mercado a través de exportación indirecta con un importador reconocido en Francia, ello permitirá conocer el mercado y adquirir la experiencia necesaria para la posterior exportación directa a tiendas o establecimientos especializados, tal como lo menciona [Matías \(2015\)](#) cuando hace referencia al modelo Upsala (comprometer mayores recursos en internacionalización a medida que se adquiere experiencia).

### **Promoción**

La estrategia de comunicación es la que facilita y garantiza el posicionamiento de la marca de la empresa, pero su gestión y control estarán a cargo del responsable en el país destino. Es entonces importante determinarla a partir de la estrategia de internacionalización o incluirla en la negociación que se dé entre las partes.

Las empresas que optan por licencias, franquicias, aliadas o filiales, generalmente imponen condiciones de promoción y publicidad a sus contrapartes, casi siempre manejan estándares globales de comunicación. Las empresas que adaptan sus productos a los mercados locales deberán también adaptar sus estrategias de comunicación para transmitir el mensaje apropiado.

En el caso de la miel, la promoción deberá estar enfocada en comunicar la propuesta de valor. [Castro y Callejas \(2021\)](#) invitan a incorporar buenas prácticas apícolas y gestión ambiental sostenible, mientras que [Laverde et al. \(2010\)](#) encuentran en la producción de mieles enriquecidas y mieles con denominación y tipificación de origen factores que diferencian la producción colombiana de otras y que le comunican un mensaje claro para captar mayor valor del segmento identificado en el país objetivo.

[Murillo y Velandia \(2014\)](#) recomiendan las ferias internacionales para conocer posibles clientes y comunicarles la propuesta de valor, además de generar inversión en *community management*, creación de página web y social media. Estos últimos elementos coinciden con la propuesta de [Franco et al. \(2011\)](#) y de [Pedraza \(2019\)](#) con la creación de sitio web.

Dadas las recomendaciones anteriores, la estrategia de comunicación para una exportación indirecta a Francia deberá estar soportada en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, empezando con la administración de una página web en español, francés e inglés (como mínimo), en permanente actualización con noticias y datos sobre el producto, de tal manera que se resalte y se compruebe el valor ofrecido, además, se deberán facilitar datos de contacto que puedan ir acercando a nuevos clientes y

a consumidores para la exploración de la exportación directa.

## CONCLUSIONES

La globalización está empujando a las empresas a internacionalizarse, pero también ha hecho más fácil el proceso a través de experiencias empresariales y diferentes investigaciones que dan cuenta de los pasos o etapas por seguir y de las herramientas que pueden utilizarse para el análisis de países y la definición de las estrategias que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado internacional en función de las capacidades empresariales.

La matriz de atractividad, consistente en una adaptación de los elementos de la matriz BCG que toma como eje horizontal el crecimiento del mercado y sustituye la participación relativa por el consumo per cápita en el eje vertical, facilitó la clasificación de los países en torno a su atractivo por el dinamismo y consumo que presentan, quedando Francia, España, Reino Unido y Polonia como países con mayor potencial para la penetración de mercados internacionales desde Colombia.

Por su parte, la matriz de atractividad sustituye el eje horizontal por el precio aparente o promedio de internacional de las importaciones de los países de referencia y mantiene el eje vertical con el consumo per cápita. En la posición ventajosa (estrategia de diferenciación) se mantienen Francia y Alemania

De lo anterior se concluye que Francia es el país que ofrece el mayor potencial para ser abordado a partir de la realidad y capacidad de los productores nacionales de miel de abejas. Alemania también es un país que representa posibilidades de éxito desde Colombia; sin embargo, el análisis muestra que ya está ingresando a una posición de mercado maduro, donde el crecimiento de la demanda se estanca y ya están definidas las posiciones de los proveedores actuales, de tal manera que desplazarlos se hace más difícil y más costoso.

Los países que se encuentran posicionados en el cuadrante de enfoque por diferenciación –Italia, Japón y Arabia Saudita– no pueden descartarse, sin embargo, no presentan el mejor atractivo y deberán quedar en observación para iniciar contactos que puedan conducir a segmentos muy especializados.

Sabiendo las posiciones de cada uno de los 10 principales importadores, tanto en atractividad como en competitividad, cada uno de los empresarios podrá ajustar su estrategia de internacionalización en función de sus capacidades, en especial, en lo que tiene que ver con la adaptación del producto a cada mercado, buscando ofrecer una propuesta de valor que capture la disponibilidad a pagar de clientes y consumidores.

Los trabajos de internacionalización de miel colombiana (Murillo & Velandía, 2014; Franco *et al.*, 2014; Pedraza,

2019) concuerdan en que debe formularse una orientación estratégica para abordar el mercado, la cual parte de la dirección y el cálculo de la demanda potencial para facilitar la construcción de un plan de mercadeo que responda al análisis externo de dicho país, de su segmentación y de las capacidades de la empresa. Entre los puntos de coincidencia con estos autores se resalta la importancia de tener un agente especializado en el país destino para que ayude a la distribución del producto y crear una página web con publicidad en social media para captar la atención de los distribuidores y consumidores; además, la estrategia para el productor nacional se complementaría con la identificación de una propuesta de valor basada en la diferenciación por origen o certificados que lleven a obtener mejores precios y compensar los costos de internacionalización.

Como se ha visto, la utilización de la matriz de atractividad y competitividad, aplicada a los negocios internacionales, es replicable en otros productos y permitiría realizar nuevas clasificaciones de países para evaluar el potencial de mercado para las empresas colombianas que quieran internacionalizarse y, por tanto, es un valioso aporte al sector real y a la academia. Finalmente, se recomienda acudir a fuentes oficiales, sin embargo, mucha información no es pública, por lo que los gremios pueden ser de gran utilidad; así mismo, puede que no se tengan cifras de can-

tidades, por lo que puede adaptarse el análisis a gasto o ventas del sector y a gasto per cápita.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial a los evaluadores, por su valioso aporte para mejorar la calidad del artículo.

A los autores Lina María Otálora y Fernando Chavarro Miranda, por su aporte en la construcción teórica y de la propuesta para los productores; a Hermes Castro Fajardo en la propuesta de matrices de atractividad y competitividad y metodológica para identificar mercados internacionales potenciales.

## FINANCIAMIENTO

La Universidad de Boyacá financió y destinó los recursos para la construcción del documento como parte del proyecto “Clúster turístico de la provincia Ricaurte” de la línea de investigación Competitividad, Innovación Empresarial y Emprendimiento.

## DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran no tener conflictos de intereses y recomiendan el uso responsable de la información contenida en el presente artículo, el cual será de gran importancia para fortalecer empresarialmente a los productores nacionales de miel.

## REFERENCIAS

- [1] Aguilera, R. V., Crespi-Cladera, R., Infantes, P. M., & Pascual-Fuster, B. (2020). Business Groups and Internationalization: Effective Identification and Future Agenda. *Journal of World Business*, 55(4). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101050>
- [2] Banco Mundial. (2021, mayo). *Crecimiento de la población*. Banco Mundial Datos. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- [3] Bednarek, M., & Parkes, A. (2021). Legacy of Fordism and Product Life Cycle Management in the Modern Economy. *Management and Production Engineering Review*, 12(1), 61-71. <https://doi.org/10.24425/mp.2021.136872>
- [4] Belniak, M. (2015). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 125-140. <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030209>
- [5] Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación.
- [6] Borocki, J., Radišić, M., Sroka, W., Greblikaite, J., & Androniceanu, A. (2019). Methodology for Strategic Posture Determination of SMEs. *Inzinerine Ekonomika, Engineering Economics*, 30(3), 265-277. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.219>
- [7] Braga, V., Correia, A., Braga, A., & Lemos, S. (2017). Los procesos de innovación e internacionalización de las empresas familiares. *Revista de Estrategia y Negocios Internacionales*, 27(2), 231-247. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2017-0005>
- [8] Castro, H. (2018a). *Proyectos de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica*. Autoeditores.
- [9] Castro, H. (2018b). *Método simplificado para calcular la demanda*. Rdigitales UPTC. [http://rdigitales.uptc.edu.co/memorias/index.php/admin\\_chi/admin\\_chi/paper/view/3095](http://rdigitales.uptc.edu.co/memorias/index.php/admin_chi/admin_chi/paper/view/3095)
- [10] Castro, H. & Callejas, N. (2021). Productividad y competitividad de la apicultura en América Latina. En N. Callejas (ed.), *Boyacá social y productiva* (pp. 11-44). Ediciones USTA. Repository USTA. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/38475>
- [11] Centro de Comercio Internacional. (2022). *Lista de mercados importadores de un producto exportado por Colombia. Producto: 040900 Miel natural*. Trade Map. [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%-](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%-)

7c170%7c%7c%7c%7c040900%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%-  
7c%7c1

- [12] Cerviño, J. (2014). *Marketing internacional, nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Ediciones Pirámide.
- [13] Colombiatrade. (2021). *Incoterms 2020*. Procolombia. <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>
- [14] Cue, A. (2014). *Economía internacional*. Grupo Editorial Patria.
- [15] Data Commons. (2019). *París*. [https://datacommons.org/ranking/Count\\_Person/City/nuts/FR10?h=nuts%2FFR101&hl=es](https://datacommons.org/ranking/Count_Person/City/nuts/FR10?h=nuts%2FFR101&hl=es)
- [16] De Beule, F., & Sels, A. (2016). Do Innovative Emerging Market Cross-Border Acquirers Create More Shareholder Value? Evidence from India. *International Business Review*, 25(2), 604-617. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.008>
- [17] Djastuti, I., Rahardjo, S. T., Perdhana, M. S., Daryono, & Supriyati, S. (2020). Internationalization Model for Increasing the Competitiveness of Local Creative Industries in Asean Economy Community. *Quality Access to Success*, 21(175), 31-39.
- [18] Estañol, P. (2016, 26 de jul.). *Gran París, un proyecto de alta magnitud*. RFI. <https://www.rfi.fr/es/francia/20160726-gran-paris-un-proyecto-de-alta-magnitud>
- [19] FAO. (2020). *Productos de la colmena*. <http://www.fao.org/3/ca8049es/CA8049ES.pdf>
- [20] FAO. (2021, mayo). *Cultivos y productos de ganadería*. Faostat. <http://www.fao.org/faostat/es/#data/TP>
- [21] Feria Online. (sf). *Comercio exterior*. Educaguía. <http://www.educaguia.com/apuntesde/comercio/marketinginternacional.pdf>
- [22] Fhrizz, J., & Fajardo, L. (2021). The Product Life Cycle of Milk Tea: An Assessment. *Interdisciplinary Journal of Applied and Basic Subjects*, 1(2), 76-87.
- [23] Franco, J., Sierra, N., & Rodríguez, D. (2011). *Estudio de prefactibilidad para comercializar miel de abeja en el mercado español*. Repositorio Esumer. <https://repositorio.esumer.edu.co/handle/esumer/1609>
- [24] Fryer, T. (2017-2018). Design to Last. *Engineering & Technology*, 12(11/12), 44-46.

- [25] Gersch, I. (2018). Traces of Foreign Retailers—Local Knowledge-Spillovers and Strategy Adaption Within Retail Internationalization. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(5), 455-471. <https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1525756>
- [26] Gubbi, S. R., & Elango, B. (2016). Resource Deepening vs. Resource Extension: Impact On Asset-Seeking Acquisition Performance. *Management International Review*, 56(3), 353-384. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0282-y>.
- [27] Guță, A. J. (2017). The Analysis of Strategic Alternatives Using BCG Matrix in a Company. *Quality, Access to Success*, 18, 358-361.
- [28] Hellriegel, D., Jackson, S., & Solum, J. (2002). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning.
- [29] Hill, C. W. (2011). *Negocios internacionales: competencia en el mercado global*. McGraw-Hill.
- [30] Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). *El modelo del proceso de internacionalización de Uppsala revisado: de la responsabilidad por la extranjería a la responsabilidad por la extranjería*. *J Int Bus Stud* 40, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- [31] Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- [32] Lam, C., Ho, G. K., & Law, R. (2015). How Can Asian Hotel Companies Remain Internationally Competitive? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 827-852. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0226>
- [33] Laverde, J., Egea, L., Rodríguez, D. & Peña, J. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia con énfasis en miel de abejas*. Minagricultura.
- [34] MADR. (2011). *Plan estratégico de acción 2011-2015*. Minagricultura.
- [35] MADR. (2015, 22 de dic.). Cadena productiva de las abejas y la apicultura. En *Encuentro de Secretarios Técnicos*. Minagricultura. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20%E2%80%93%202015%20Diciembre.pdf>
- [36] Madsen, D. O. (2017). Not Dead Yet: The Rise, Fall and Persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19-34. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.02](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.02)

- [37] Martínez, D. & Lombana, J. (2013). *Pymes: ruta para la exportación*. Universidad del Norte.
- [38] Matías, D. (2015, 1 al 28 feb.). ¿Debe ser revisado el paradigma ecléctico ante las nuevas formas de hacer negocios internacionales? *Boletín Económico de ICE*, (3060), 39-50. Researchgate. [https://www.researchgate.net/profile/David-De-Matias-Batalla/publication/275891458\\_Debe\\_ser\\_revisado\\_el\\_paradigma\\_electico\\_ante\\_las\\_nuevas\\_formas\\_de\\_hacer\\_negocios\\_internacionales/links/5548f0fb0cf205bce7abfd9b/Debe-ser-revisado-el-paradigma-electico-an](https://www.researchgate.net/profile/David-De-Matias-Batalla/publication/275891458_Debe_ser_revisado_el_paradigma_electico_ante_las_nuevas_formas_de_hacer_negocios_internacionales/links/5548f0fb0cf205bce7abfd9b/Debe-ser-revisado-el-paradigma-electico-an)
- [39] Mukherjee, D., Makarius, E. E., & Stevens, C. E. (2018). Business Group Reputation and Affiliates' Internationalization Strategies. *Journal of World Business*, 53(2), 93-103. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.003>
- [40] Murillo, E., & Velandia, H. (2014). *Comercialización de miel de abejas para el mercado de Estados Unidos*. Unisabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/12227>
- [41] Osano, H. (2019). Expansión global de las pymes: papel de la estrategia de mercado global para las pymes de Kenia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-019-0109-8>
- [42] Ovans, A. (2011, Dec.). The Charts That Changed the World. *Harvard Business Review*, 34-35.
- [43] Paul, J., & Gupta, P. (2014). Process and Intensity of Internationalization of IT Firms – Evidence from India. *International Business Review*, 23(3), 594-603.
- [44] Pedraza, P. (2019). *Plan de negocios de la exportación de miel de abejas a Alemania*. Repoaitoriy Uamérica. <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7460>
- [45] Prochile. (2013). *Estudio de mercado de miel en Francia*. [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1374685398PMP\\_Francia\\_miel\\_2013.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1374685398PMP_Francia_miel_2013.pdf)
- [46] Quintero, L. F. (2018). *Strategies of the Colombian Multilatinas And Its Internationalization Process*. *Espacios*, 39(42).
- [47] Santangelo, G. D., & Stucchi, T. (2018). Internationalization Through Exaptation: The Role of Domestic Geographical Dispersion in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 49, 753-760. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0151-y>

- [48] Schiele, H., Harms, R., & Banerjee, S. (2014). A National Competitiveness-Based Portfolio Approach for International Strategic Management: Illustrated with the Case of the TATA Industries. *European Journal of International Management*, 8(1), 106-125. <https://doi.org/1504/EJIM.2014.058494>
- [49] Schrippe, P., Back, L., Weise, A. D., & Kovaleski, J. L. (2013). Strategic Planning: SWOT Analysis and BCG Matrix in a Wellness and Fitness Sport Center. *Espacios*, 34(5). [www.scopus.com](http://www.scopus.com).
- [50] Serrato, J., & Villamil, A. (2013). *Exportación de miel a U.S.A.* Unisabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/6358>
- [51] Spivakovskyy, S., Spivakovska, T., Kanishchenko, O., & Elalfy, S. (2018). Marketing Strategies of Companies in Internationalization Process. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(6), 2155-2162. [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.6\(36\).30](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.6(36).30)
- [52] Sutha, J., & Dharmadasa, S. (2011). Un estudio de comercialización de exportación de té en Sri Lanka: aplicación de la matriz de Boston Consulting Group. En *Conferencia Internacional en Gestión Empresarial*. <https://www.researchgate.net/publication/301823007>
- [53] Vargas, M. (2021). *Plan exportador de miel de la empresa Beela apicultura hacia los Estados Unidos*. Repositorio UAN. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/4550>
- [54] Virglerova, Z., Khan, M. A., Martinkute-Kauliene, R., & Kovács, S. (2020). The Internationalization of Smes in Central Europe and its Impact on their Methods of Risk Management. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 792-807. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/792>
- [55] Wach, K. (2014). Theoretical Framework of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies (chapter 1). In A. Duréndez & K. Wach (Eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries. In Search for Regional Specifics* (pp. 13-32). [https://www.researchgate.net/publication/263371457\\_Theoretical\\_Framework\\_of\\_the\\_Firm-Level\\_Internationalisation\\_in\\_Business\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/263371457_Theoretical_Framework_of_the_Firm-Level_Internationalisation_in_Business_Studies)
- [56] Zhang, Y., & Wei, F. (2021, July). SMEs' Charismatic Leadership, Product Life Cycle, Environmental Performance, and Financial Performance: A Mediated Moderation Model. *Journal of Cleaner Production*, 306. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127147>