Estrategias para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial en la asociación de apicultores ASOAPISUR de la provincia Guanentá en el Departamento de Santander

Wilfan Yesid Sarmiento Jerez

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Agronegocios

Directora

Fanny Bernarda Patiño Becerra

Doctora en Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Agronegocios

2026

Contenido

Introducción 11

1. Estrategias para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial en la asociación de apicultores ASOAPISUR de la provincia Guanentá, en el Departamento de Santander. 13

1.1 Planteamiento del problema 13

1.2 Justificación 14

1.3 Objetivos 16

1.3.1 Objetivo general 16

1.3.2 Objetivos específicos 16

2. Marco referencial 17

2.1 Antecedentes 17

2.2 Marco teórico 19

2.2.1 Asociatividad 20

2.2.2 Asociatividad rural 20

2.2.3 Modelos asociativos exitosos 21

2.2 Marco conceptual 23

2.2.4 Apicultura 23

2.4.1 Competitividad 23

2.4.2 Mercado 24

2.4.3 Comercialización 24

2.4.4 Sector primario 24

2.5 Marco legal 24

3. Metodología 25

3.1 Tipo de investigación 25
3.2 Localización de la investigación 26
3.3 Población 26
3.4 Fuentes de información 27
3.5 Fases de la investigación 27
3.6 Análisis de resultados 28
4. Resultados 29
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión agroempresarial de la asociación de apicultores ASOAPISUR 29
4.1.1 Rango de edad y género de los apicultores 31
4.1.2 Nivel de escolaridad de los apicultores 32
4.1.3 Ubicación geográfica de los apiarios 34
4.1.4 Tenencia de los predios para la explotación apícola 35
4.1.5 Años de experiencia en el sector apícola 36
4.1.6 Apiarios en producción 37
4.1.7 Número de colmenas/apiarios 37
4.1.8 Número de cosechas de miel al año 38
4.1.9 Productividad de miel por cosecha kg/colmena 39
4.1.10 Otros productos apícolas desarrollados por los apicultores 40
4.1.11 Uso de registros para manejo, producción y costos 42
4.1.12 Uso de equipos y herramientas especializadas para el manejo, cosecha y transformación 42
4.1.13 Monitoreo y seguimiento en el manejo de las colmenas 44

4.1.14 Destino de los productos apícolas en el mercado 44
4.1.15 Presentaciones para la venta de la miel 46
4.1.16 Ingresos derivados de la actividad apícola 47
4.1.17 Participación de los apicultores a reuniones, asambleas y eventos de la asociación.. 48
4.1.18 Participación de los apicultores en la toma decesiones 49
4.1.19 Percepciones de los apicultores de ASOAPISUR 50
4.1.20 Asistencia técnica para la gestión apícola 51
4.1.21 Áreas en las que se requieren capacitación 52
4.1.22 Revisión documental ASOAPISUR 53
4.1.23 Conclusión 56
4.2 Análisis estratégico para el fortalecimiento agroempresarial de ASOAPISUR 58
4.2.1 Análisis de factores internos 59
4.2.2 Análisis de los factores externos 60
4.2.3 Matriz DOFA 62
4.2.4 Matriz interna y externa 68
4.2.5 Conclusión 71
4.3 Plan de acción para el fortalecimiento agroempresarial de ASOAPISUR 73
4.2.1 Desarrollo operativo del plan estratégico 77
4.2.2 Conclusión 79
5. Conclusiones 80
6. Recomendaciones 82
Referencias 83
Apéndices 93

Lista de tablas

Tabla 1. *Antecedentes de la investigación* 17

Tabla 2. *Marco legal para el sector apícola en Colombia* 25

Tabla 3. *Fase metodológica* 27

Tabla 4. *Matriz de revisión documental ASOAPISUR* 54

Tabla 5. *Evaluación de factores internos (EFI)* 59

Tabla 6. *Evaluación de factores externos (EFE)* 60

Tabla 7. *Matriz DOFA ASOAPISUR* 62

Tabla 8. *Municipios de la provincia de Guanentá con las mayores festividades* 67

Tabla 9. *Clasificación de estrategias según resultado de la matriz interna y externa* 70

Tabla 10. *Plan de acción para el desarrollo de estrategias* 75

Tabla 11. *Desarrollo e implementación operativa de las estrategias.* 77

Lista de figuras

Figura 1. *Provincia de Guanentá, departamento de Santander.* 26

Figura 2. *Edad y género de los apicultores* 32

Figura 3. *Nivel de escolaridad* 33

Figura 4. *Municipios donde se ubican los apiarios* 34

Figura 5. *Tenencia de los predios para la explotación apícola* 35

Figura 6. *Años de experiencias de los apicultores en la actividad* 36

Figura 7. *Numero de apiarios en producción* 37

Figura 8. *Número de colmenas/apiarios* 38

Figura 9. *Número de cosechas de miel al año* 39

Figura 10. *Rendimiento productivo por colmena* 40

Figura 11. *Producción de otros productos apícolas* 41

Figura 12. *Manejo de registros en la actividad apícola* 42

Figura 13. *Disponibilidad de equipos y herramientas especializadas para el manejo, cosecha y transformación* 43

Figura 14. *Frecuencia de revisión y manejo de colmenas* 44

Figura 15. *Destino de los productos apícolas* 45

Figura 16. *Tipos de presentaciones para la venta de la miel* 46

Figura 17. *Tipos de presentaciones para la comercialización de la miel* 47

Figura 18. *Ingresos promedios de los apicultores* 48

Figura 19. *Asistencia a reuniones, asambleas y eventos de la asociación* 49

Figura 20. *Participación en la toma de decisiones en ASOAPISUR* 50

Figura 21. *Aspectos positivos de ASOAPISUR* 51

Figura 22. *Aspectos negativos de ASOAPISUR* 51

Figura 23. *Prestación de asistencia técnica* 52

Figura 24. *Áreas en las que se requiere capacitación los apicultores* 53

Figura 25. *Matriz Interna y Externa ASOAPISUR* 68

Lista de Apéndice

Apéndice A. *Encuesta de caracterización Socioempresarial de ASOAPISUR* 93

Resumen

La Asociación de Apicultores del Sur de Santander (ASOAPISUR) enfrenta varios retos como la baja productividad, escasa participación de los apicultores en decisiones organizacionales y limitada inversión en mejoras productivas por lo que el objetivo se centra en desarrollar estrategias que optimicen la productividad, la comercialización y la sostenibilidad de la Asociación de Apicultores de Santander (ASOAPISUR). La investigación fue descriptiva enfoque cualitativo no experimental de corte transversal. La población objetivo fue de 24 pequeños productores de miel, ubicados en 10 municipios de la provincia de Guanentá. Se realizó un diagnóstico integral de asociación ASOAPISUR para identificar áreas de mejora, mediante un análisis DOFA y planteando el desarrollo de un plan de acción para mejorar los procesos de cohesión social optimizando los procesos productivos y de comercialización. Entre los resultados se destaca que el desarrollo de un plan estratégico permite fortalecer la estructura organizacional de la asociación ASOAPISUR; la adopción de nuevas prácticas de producción; y la mejora en la comercialización de los productos apícolas. Se concluye que el plan de acción propuesto es una intervención integral para fortalecer la sostenibilidad productiva, ambiental, organizacional y social de la asociación ASOAPISUR.

Palabras clave: apicultura, asociatividad, estrategias, pequeños productores, productividad

Abstract

The Association of Beekeepers of Southern Santander (ASOAPISUR) faces several challenges, such as low productivity, limited participation of beekeepers in organizational decision-making, and restricted investment in productive improvements. Therefore, the objective focuses on developing strategies to optimize the productivity, marketing, and sustainability of the Association of Beekeepers of Southern Santander (ASOAPISUR). The research was descriptive, with a qualitative, non-experimental, cross-sectional approach. The target population consisted of 24 small-scale honey producers located in 10 municipalities of the Guanentá province. A comprehensive diagnostic assessment of the ASOAPISUR association was conducted to identify areas for improvement through a SWOT analysis and by proposing the development of an action plan to enhance social cohesion processes while optimizing production and marketing processes. Among the results, it is highlighted that the development of a strategic plan strengthens the organizational structure of the ASOAPISUR association, promotes the adoption of new production practices, and improves the commercialization of beekeeping products. It is concluded that the proposed action plan constitutes a comprehensive intervention to strengthen the productive, environmental, organizational, and social sustainability of the ASOAPISUR association.

Keywords: beekeeping, associativity, strategies, smallholders, productivity

Introducción

La apicultura es un agronegocio de relevancia en el mundo, no solo por su contribución económica, sino también por su papel crucial en la polinización y la sostenibilidad ambiental. En 2021, la producción global de miel alcanzó aproximadamente 1.8 millones de toneladas, con un valor estimado de 8.500 millones de dólares (Statista, 2023). Este sector desempeña un papel clave en la seguridad alimentaria, considerando que aproximadamente una tercera parte de los alimentos que consumimos está vinculada a la polinización llevada a cabo por las abejas y otros insectos polinizadores. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los polinizadores permiten que muchas plantas, incluidos muchos cultivos, se reproduzcan, así mismo, se estima que tres de cada cuatro cultivos destinados a la producción de frutas o semillas para el consumo humano requieren, en mayor o menor medida, la intervención de las abejas y otros polinizadores para su desarrollo. (ONU, 2022).

Sin embargo, la apicultura enfrenta desafíos significativos, incluyendo la disminución de las poblaciones de abejas debido a factores como el uso de pesticidas y la pérdida de hábitat (ONU, 2022). En el contexto colombiano, la apicultura también presenta un potencial considerable. A pesar de que en 2020 Colombia produjo solo 3.838 toneladas de miel, el país se encuentra en una posición favorable para aumentar esta producción gracias a su biodiversidad y riqueza floral Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2020).

El objetivo principal de esta investigación es diseñar estrategias que fortalezcan la gestión agroempresarial en la Asociación de Apicultores del Sur de Santander (ASOAPISUR), mejorando sus aspectos técnicos, estratégicos, sociales y administrativos para incrementar su competitividad y sostenibilidad. La asociación enfrenta varios retos como la baja productividad, escasa participación de los apicultores en decisiones organizacionales y limitada inversión en mejoras

productivas son solo algunos ejemplos. Además, se ha identificado una falta de herramientas adecuadas para una gestión eficiente que afecte tanto las utilidades económicas como las condiciones ambientales y sociales del sector.

Esta investigación busca ser un aporte significativo al desarrollo sostenible de la apicultura en el país a través de la formulación e implementación de estrategias que fortalezcan la gestión agroempresarial en ASOAPISUR. Con ello se espera no solo mejorar las condiciones económicas de los apicultores asociados sino también contribuir al bienestar social y ambiental del país.

Esta investigación se estructura en cinco capítulos. El primero aborda la descripción del problema, la justificación del estudio y los objetivos. El segundo capítulo desarrolla el estado del arte, el marco teórico y el marco normativo relacionados al desarrollo de la apicultura en Colombia. En el tercer capítulo se detalla la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación. El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos, y el quinto reúne las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Se espera que esta investigación contribuya al fortalecimiento y mejoramiento de los procesos socioempresariales de la asociación ASOAPISUR, promoviendo una gestión más eficiente, participativa y sostenible dentro de la organización.

1. Estrategias para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial en la asociación de apicultores ASOAPISUR de la provincia Guanentá, en el Departamento de Santander.

1.1 Planteamiento del problema

La apicultura es agronegocio que genera ingresos para miles de familias rurales alrededor del planeta. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020), en 2019, la producción mundial de miel superó los 1,8 millones de toneladas, alcanzando un valor aproximado a los 6 mil millones de dólares. Además, se estima que existen más de 90 millones de colmenas en el mundo, manejadas por más de 15 millones de apicultores, la mayoría de ellos pequeños productores que dependen de esta actividad como fuente complementaria o alternativa de ingresos.

A nivel global, la apicultura ha demostrado ser importante para la generación de ingresos en áreas rurales y para la preservación de la biodiversidad, debido al rol de las abejas en la polinización de cultivos. Se calcula que el 75% de los cultivos alimentarios del mundo dependen, al menos en parte, de la polinización animal (Mazzei et ál., 2021). Sin embargo, en Colombia, la apicultura enfrenta barreras significativas como la falta de acceso a tecnologías modernas, conocimiento técnico insuficiente y escasa organización empresarial, lo que repercute en la baja productividad y competitividad de los pequeños productores (Burgos-Cañas et ál., 2022).

Dado el impacto económico y ambiental de la apicultura, la gestión adecuada de la cadena productiva apícola es fundamental. La ausencia de herramientas para una gestión eficiente afecta no solo las utilidades de los apicultores, sino también las condiciones ambientales, sociales y económicas del país. En Colombia, la producción de miel en 2020 alcanzó las 3.838 toneladas, insuficientes para cubrir la demanda interna, lo que obligó al país a importar 1.127 toneladas

adicionales. El consumo per cápita de miel en ese año fue de apenas 87 gramos, lo que subraya la necesidad de implementar mejoras en la producción, calidad y comercialización.

En el caso de ASOAPISUR, una asociación que reúne a 24 apicultores en la provincia de Guanentá, Santander, los desafíos limitan su potencial de crecimiento. Estos incluyen baja productividad, limitada participación de los apicultores en los temas organizacionales, pocos incentivos para los asociados, baja inversión en mejoras de los procesos productivos, deficiente asistencia técnica y escasos mecanismos de comercialización. En este contexto Burgos-Cañas et ál., (2022), afirman que los factores que más afectan a los apicultores son la falta de tecnificación y conocimiento. Por lo tanto, resulta necesario formular estrategias que no solo mejoren la productividad y calidad de la miel, sino que también fortalezcan la estructura organizacional de ASOAPISUR. Estas estrategias incrementarían la competitividad de la asociación, garantizando su sostenibilidad y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región.

El presente estudio tiene como finalidad dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Qué estrategias son necesarias para fortalecer la asociación ASOAPISUR con el fin de mejorar la productividad, calidad y comercialización de la miel, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico de sus asociados en la provincia de Guanentá?

1.2 Justificación

El crecimiento económico de un país está conformado por distintos sectores que aportan bienes y servicios para su fortalecimiento, mediante su participación y comercialización en mercados nacionales e internacionales. Los sectores se organizan en primario, secundario y terciario, de acuerdo con la naturaleza de las actividades que desarrollan. El presente estudio se enmarca en el sector primario, este comprende actividades como la agricultura, la pesca, la

ganadería, la explotación forestal y la minería enfocadas en la extracción y aprovechamiento de recursos naturales que contribuyen a la generación de ingresos económicos (Cruz y Polanco, 2014). El sector primario es fundamental para la economía nacional, ya que provee la materia prima necesaria para el funcionamiento de los sectores secundario y terciario. Además, los recursos generados por este sector representan una fuente crucial de ingresos para la sostenibilidad económica del país, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico general (Cruz y Polanco, 2014).

Dentro del sector primario, la apicultura destaca como una actividad económica y ambientalmente sostenible, que ofrece una amplia gama de beneficios. Apoyar esta actividad no solo fomenta la producción de miel y otros productos derivados, sino que también promueve la polinización de cultivos, contribuyendo a la conservación de la biodiversidad. La apicultura, como actividad económica, ha emergido como un componente vital para el crecimiento multisectorial, impactando tanto en la economía rural como en la protección del medio ambiente (Meza et ál., 2023). Por lo anterior, es importante diseñar estrategias que fortalezcan la gestión apícola de ASOAPISUR, una asociación que agrupa a pequeños productores de la provincia de Guanentá, Santander. Estas estrategias no solo tendrán un impacto directo en la rentabilidad de los apicultores, sino que también ayudarán a mejorar la eficiencia productiva y, en consecuencia, aumentar la cantidad y calidad de los productos obtenidos. Además, al reducir errores en los procesos productivos, se espera mejorar la competitividad de la asociación, favoreciendo el desarrollo socioeconómico de la región.

Finalmente, con la presente investigación los beneficiarios serán en primer lugar, los miembros de la asociación ASOAPISUR, debido a que aplicando las estrategias planteadas se verá el aumento de la productividad, la mejora en la calidad de los productos apícolas y el incremento en sus

ingresos, así como, adquirirán conocimientos sobre prácticas sostenibles y acceso a nuevas tecnologías. En segundo lugar, las Entidades Gubernamentales, ya que con la información y estrategias planteadas se puede partir para diseñar políticas de desarrollo rural, enfocadas al agronegocio de la apicultura que conlleven a mejorar la seguridad alimentaria y conservación ambiental, además, para dinamizar el sector económico local. Igualmente, la Universidad Santo Tomás, será reconocida por el diseño y ejecución de proyectos de investigación que aportan en la solución de problemáticas en el sector de los agronegocios a nivel local, regional y nacional, enfocados en la innovación y mejoramiento de prácticas sostenibles, aportando al avance del conocimiento científico y tecnológico especialmente en el sector de la apicultura. Por último, con la presente investigación, los estudiantes y docentes tienen la oportunidad de consultar información actualizada del sector apícola y crear nuevas ideas de negocios o investigación que surjan a partir de este proyecto, lo que enriquecería la formación académica y socioeconómica del sector.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial de ASOAPISUR, que contribuyan al incremento de la competitividad, a la mejora de los procesos productivos y de comercialización y, al desarrollo sostenible de la apicultura en la provincia Guanentá.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la gestión agroempresarial de la asociación de apicultores ASOAPISUR, identificando el estado actual de sus procesos productivos, de comercialización y de organización interna.

Analizar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad y competitividad de ASOAPISUR mediante la aplicación de la matriz DOFA y otras herramientas estratégicas de análisis participativo.

Estructurar un plan de acción que articule propuestas de mejora en los procesos productivos y de comercialización, fortaleciendo la cohesión organizacional y la sostenibilidad de ASOAPISUR.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

Las actividades agrícolas generan importantes ingresos y representan una gran alternativa para el crecimiento económico de las naciones. De allí que los agronegocios deben ser gestionados de forma adecuada y efectiva para la obtención de sus beneficios. En este apartado se describen algunas investigaciones relacionadas con el fortalecimiento de la apicultura en pequeños productores. La tabla 1 contiene información sobre los estudios que fueron seleccionados como antecedentes investigativos.

Tabla 1. *Antecedentes de la investigación*

Autor y título	*Resumen*
(L. Contreras et ál., 2018). Análisis FODA de la apicultura a pequeña escala en el Litoral Centro de Yucatán.	Este trabajo se centró en realizar un análisis DOFA sobre la actividad apícola en pequeños productores. La metodología consistió en aplicar una encuesta a quienes están dentro del sector y el muestreo fue estratificado. A través de esta investigación los autores evidenciaron que esta actividad tiene una serie de ventajas con implicaciones socioeconómicas, debido a que es rentable y representa una alternativa para fortalecer la económica nacional. Este estudio se centró en presentar propuestas de mejora para fortalecer la actividad apícola del sector objeto de estudio. Se concluye que "el fortalecimiento financiero de la apicultura impulsará su actualización tecnológica y organizacional, lo cual se reflejará en un incremento de su competitividad".

Autor y título	*Resumen*
(J. Martínez et ál., 2018). Caracterización de la actividad apícola en los principales municipios productores de miel en Campeche, México.	En este estudio se contextualiza el sector apícola en México, describiendo que la calidad de la miel producida ha generado que diversos países en Europa la seleccionen, por ello se ha tenido éxito en el mercado internacional que han generado ingresos para el país. Esta actividad es practicada por un gran número de productores, los autores describen que cerca de 40.000 apicultores. Se llevó a cabo una caracterización de la actividad con el objetivo de diagnosticar este eslabón a través de la aplicación de encuestas a 120 productores. Dentro de los hallazgos se identificó que los productores contaban con 57 años, los apiarios tenían un promedio de 2.27 y de 20.6 colmenas aproximadamente. En cuanto al tiempo que dedican a la actividad se encontró que requieren estar dos jornales en la semana y obtienen un promedio 3.67 cosechas por año. Los autores sugieren destinar más tiempo a la actividad con el fin de aplicar acciones de mejora, así como promover el relevo generacional en la apicultura, incentivando la participación y formación de jóvenes apicultores.
(Pedraza y Del Portillo, 2019). Estrategias de competitividad para fortalecer el sector apícola en Colombia.	El propósito central de este proyecto consistió en identificar estrategias eficientes aplicables al sector apícola, orientadas a incrementar su competitividad y consolidar la producción nacional, tomando como referencia la experiencia de países productores latinoamericanos como Chile, México, Brasil y Argentina. El estudio evidencia que la actividad apícola presenta limitaciones en su desarrollo en comparación con estos países. Para abordar esta situación, se identificaron las principales problemáticas del sector a partir de los cuatro niveles según la teoría sistémica de Klaus Esser (Meta, Macro, Meso y Micro), lo que permitió reconocer diversos factores que obstaculizan su crecimiento. Como resultado del análisis comparativo realizado en cada país seleccionado, se formularon estrategias orientadas a proponer acciones que impulsen y optimicen la productividad y competitividad de la apicultura colombiana. La investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos sustentados en procesos sistemáticos y empíricos.
Grazieli et ál., (2021): "Adversidades y desafíos de la producción de miel en el sur de Brasil"	El estudio estuvo enfocado en diagnosticar la situación de la actividad apícola, especialmente sus limitaciones y oportunidades en cuanto a la productividad en un distrito del sur de Brasil. Los autores realizaron inmersiones de campo y como herramientas para la recopilación de información aplicaron entrevistas a siete apicultores. Los resultados indican que el 10 % de la producción se comercializa en el mercado interno, mientras que el 90 % restante se destina a la exportación, lo que evidencia su rentabilidad, sin embargo, se logró evidenciar que existe desorganización por parte de los apicultores dentro del eslabón productivo y que deben hacer mejoras que permitan fortalecer el sector, incrementar la productividad y obtener mayores beneficios económicos.
(Hernández y Zamora, 2021). Plan de negocio tecnificado para el desarrollo de la producción apícola en el departamento de Boyacá Colombia, empresa apibeeza S.A.S.	En la actualidad los productos apícolas han ganado preferencia por los consumidores, por ello, cada día la oferta de dichos productos se ha incrementado. Sin embargo, no en todos los casos son productos de alta calidad y es por ello que se puede afectar la aceptación por los consumidores y afectar al sector y su sostenibilidad en el mercado. El trabajo se desarrolló aplicando el modelo Canvas y se complementó con una investigación de mercado, técnica, organizacional y análisis financiero, los cuales permitieron confirmar su viabilidad y rentabilidad. Asimismo, se buscó ofrecer una herramienta de consulta útil para estudiantes, profesionales e investigadores vinculados al sector apícola.

Autor y título	*Resumen*
	En cuanto a la estrategia de comercialización, esta se definió tras evaluar la competencia, la diversidad de productos y los canales de distribución disponibles.
Téllez et ál., (2021). Herramientas para la gestión integral en empresas apícolas colombianas	La investigación se enfocó en la gestión empresarial en los sistemas apícolas. Teniendo en cuenta las deficiencias críticas en la comercialización y la variabilidad en los estándares de calidad. Los autores manifiestan que, para mitigar la ausencia de criterios técnicos en la toma de decisiones, es necesario transformar el sistema productivo en una entidad gerenciable. Esto implica el despliegue de talento humano capacitado y el uso de flujos de información claros que otorguen al apicultor una visión integral de su operación, facilitando así una administración oportuna y acertada de los recursos.
(Burgos et ál., 2022). Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas: estudio de caso Asociación "Panaldemiel" del municipio de Fortul-Arauca.	Este estudio describe la importancia de la agricultura para la garantía de la cadena alimentaria debido al proceso de polinización. Los autores mencionan que esta actividad tiene grandes posibilidades de crecer en Colombia debido a las condiciones ambientales y forestales del país, especialmente en departamento de Arauca, territorio donde fue constituida la asociación "Panaldemiel". El propósito de la investigación fue fortalecer la gestión administrativa de la Asociación de Apicultores "Panaldemiel", se llevó a cabo un análisis detallado de la información recolectada a los apicultores de la asociación, con el fin de identificar aspectos clave que permitan proponer acciones orientadas a su mejoramiento organizacional.
(Castro y Londoño, 2022) Diseño de estrategias para promover la asociatividad en pequeños productores apícolas del Municipio de San Pedro de los Milagros – Antioquia.	La investigación se centró en desarrollar estrategias para fortalecer la asociatividad de pequeños apicultores en el municipio de San Pedro de los Milagros, en el departamento de Antioquia. Se empleó una metodología cualitativa, utilizando encuestas semiestructuradas aplicadas a la comunidad. Los resultados revelaron que los apicultores carecen de estrategias de comercialización adecuadas para sus productos, aunque reconocen que la organización y el trabajo colectivo son clave para el éxito empresarial.

2.2 Marco teórico

En un entorno caracterizado por el cambio constante, la incertidumbre y la volatilidad, se hace necesario emprender acciones que permitan mantenerse, crecer y competir. Con base en lo anterior, la planeación estratégica (PE) es una herramienta de suma importancia que se realiza a nivel organizacional y que permite identificar tendencias emergentes y trazar una ruta hacia el logro de sus objetivos. En este sentido, (Weston, 2020) manifiesta que la planeación estratégica es un proceso sistemático y reflexivo, que facilita la definición de un plan de acción orientado a alcanzar resultados deseables, guiando la toma de decisiones hacia un futuro deseado. Para

(Aguirre, 2015) la PE es un proceso estructurado que orienta a la organización hacia el logro de sus objetivos en un futuro deseado. Este proceso implica la definición clara de metas bajo distintos escenarios posibles, considerando la disponibilidad de recursos, tecnologías y conocimientos necesarios. Es necesario la formulación de indicadores y metas específicas que permiten evaluar el cumplimiento de lo planificado y facilitar la toma de decisiones.

2.2.1 Asociatividad

La asociatividad se define como la organización voluntaria y autónoma de empresas e individuos que comparten objetivos comunes, gestionando sus operaciones de manera independiente (Quiroz et ál., 2021). Este tipo de organización fomenta el desarrollo socioeconómico en su entorno. A través de la colaboración asociativa, las organizaciones pueden desarrollar mecanismos para hacer frente a los desafíos de un mundo globalizado, que demanda mayor productividad, innovación y calidad (Oquendo Tirado et al., 2022). Además, la asociatividad genera un impacto positivo, ya que al integrarse en redes de colaboración y adoptar un modelo asociativo, las empresas logran un resultado concreto y mejor adaptación a los retos constantes del entorno (del Río et ál., 2023).

2.2.2 Asociatividad rural

La transformación del sector rural colombiano debe priorizar el bienestar de los pequeños agricultores y superar las brechas históricas que han limitado su desarrollo. En este contexto, la asociatividad de pequeños y medianos campesinos es un mecanismo indispensable para construir un campo más justo y sostenible, fortaleciendo la economía rural y contribuyendo al cumplimiento de los ODS. Según Aponte López, (2021) la asociatividad empresarial es una forma de

organización voluntaria que busca potenciar la competitividad y la productividad de sus afiliados mediante el trabajo en equipo y el intercambio de recursos. Este esquema garantiza una gestión eficiente de los recursos disponibles, maximizando los resultados de los asociados (Gottret et ál., 2011) mediante los principios de participación, comunicación, confianza, liderazgo y compromiso (Amézaga et ál., 2013). Bajo este contexto, la asociatividad rural se entiende como la organización de agricultores con el ánimo de potenciar sus capacidades y mitigar sus debilidades, orientadas a alcanzar metas comunes en función del beneficio colectivo (Sanabria & Salgado, 2023). En este sentido, Vargas et ál., (2019) definen la asociatividad rural como un proceso de cooperación entre agricultores que, al aprovechar sus capacidades individuales, se organizan para generar economías de escala, aumentar la productividad y obtener mayores beneficios económicos. Esta colaboración les permite mejorar su competitividad en el mercado y favorecer al crecimiento socioeconómico de sus integrantes.

2.2.3 Modelos asociativos exitosos

Para que un modelo asociativo sea sostenible a lo largo del tiempo, es fundamental que el sector al que pertenece también lo sea. Los sectores resilientes, que logran adaptarse de manera más efectiva a los cambios y dinámicas constantes, tienen mayores posibilidades de mantener en el tiempo (Steiner y Ramírez, 2019). Es fundamental que los gremios y las grandes empresas se comprometan en la creación de alianzas y estrategias que favorezcan a los pequeños productores. Un ejemplo exitoso de este enfoque es el caso de Alquería en el municipio de Suesca, Cundinamarca, donde 120 pequeños productores de leche, organizados a través de Cooagrolas, comercializan su producto con esta empresa. Como resultado, han obtenido beneficios importantes, como la provisión de maquinaria, equipos, transferencia de conocimientos y

asistencia técnica. Este modelo asociativo ha impulsado un incremento significativo en la productividad, una mayor efectividad en la administración cooperativa, capacidad para generar ahorro y destinar recursos a la inversión por parte de los agricultores, facilitando el acceso al sistema bancario y a créditos de instituciones públicas y privadas (Steiner y Ramírez, 2019). El modelo de Alquería se sustenta con base en los principios de la economía solidaria, ya que nace de la necesidad de resolver la baja productividad de los pequeños productores. A través de esta cooperación, se logra aumentar la competitividad, especialmente en relación con las cadenas de valor, beneficiando tanto a los productores como a la empresa mediante un enfoque colaborativo y sostenible.

Otro caso exitoso es el de Oleoflores, que ha desarrollado un modelo con 11 asociaciones de pequeños productores de palma de aceite en el municipio de María La Baja, Bolívar. Este acuerdo, que se extiende por 30 años, establece tres compromisos clave por parte de la empresa: i) proporcionar el material vegetal, ii) acompañamiento técnico durante el ciclo productivo del cultivo, y iii) adquirir la totalidad de la producción durante el periodo del convenio. Para llevar a cabo este convenio, los productores debieron obtener un crédito para establecer el cultivo, con Oleoflores actuando como garante del proceso, y los pequeños productores se convirtieron en socios de la planta extractora. Para disminuir el riesgo de la compañía, si algún asociado decide retirarse y vender su producción a terceros, los demás deben asumir su parte del crédito, lo que fomenta la lealtad hacia la compañía. A cambio, los productores reciben un incentivo adicional a su producción (Steiner y Ramírez, 2019). Este modelo ha generado un aumento en la productividad, promovido el ahorro, y permitido que los productores se beneficien del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), condonando entre el 30% y el 50% de la deuda. Además, ha sido clave para la formalización laboral en el sector.

2.2 Marco conceptual

2.2.4 Apicultura

Se trata de un agronegocio basado en la crianza y aprovechamiento de abejas, orientado a la obtención de productos como miel, polen, cera, propóleo y jalea real. La actividad apícola también tiene un importante valor ambiental, ya que las abejas son esenciales para la polinización de plantas y cultivos (Velasco et ál., 2019). Aunque requiere formación técnica y una inversión inicial en equipos especializados, no demanda grandes extensiones de tierra y puede desarrollarse con bajo capital, siendo compatible con otras actividades agrícolas (Barragán, 2014).

Sin embargo, el sector enfrenta importantes retos y desafíos, entre los que se destaca el cambio climático, la aparición de especies invasoras y la competencia con productos importados a menor costo. Para enfrentar estos retos, los apicultores necesitan contar con habilidades y conocimientos específicos (Bejarano, 2020). Además, la falta de capacitación entre los productores, tanto asociados como no asociados, afecta negativamente la productividad y el potencial de la apicultura, (Velasco et ál., 2019).

2.4.1 Competitividad

Según (Erazo, 2016) la competitividad es entendida como el conjunto de acciones orientadas a diferenciar un producto de otros en su misma categoría, tales como el uso de estrategias publicitarias, la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad, entre otras herramientas. En este sentido, el autor señala que las organizaciones comerciales deben destacar los beneficios asociados a la compra de un producto o servicio, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr un posicionamiento adecuado dentro del mercado.

2.4.2 Mercado

El mercado se define como el espacio de encuentro entre la oferta de productos y las necesidades de los clientes o consumidores. El análisis de mercado se centra en cuantificar la demanda de un bien o servicio específico para satisfacer a un público determinado. Para que el análisis sea efectivo, es imperativo profundizar en las características intrínsecas del producto y en el perfil sociodemográfico de los clientes potenciales (Nadal, 2010).

2.4.3 Comercialización

Intercambio de un bien o servicio por un determinado precio, el cual esta previamente establecido y determinado por la relación de la oferta y demanda, en este proceso pueden participar empresas, sociedades, canales de distribución, intermediarios o solamente el vendedor y comprador, esto dependerá de la forma y el lugar de comercialización (Rizo et ál., 2017).

2.4.4 Sector primario

El sector primario comprende las actividades orientadas a la extracción y aprovechamiento de los recursos naturales que contribuyen a la generación de ingresos económicos en un determinado lugar geográfico. Las actividades más representativas de este sector incluyen la ganadería, la agricultura, la minería, la explotación forestal y la pesca. (Cruz y Polanco, 2014).

2.5 Marco legal

Colombia cuenta con un marco normativo robusto compuesto por leyes y regulaciones orientadas al fortalecimiento del sector apícola, la protección y conservación de las abejas, y la promoción de la sostenibilidad en la actividad.

Tabla 2. *Marco legal para el sector apícola en Colombia*

Normatividad	*Descripción*
Resolución 1057 de 2010 (MinSalud)	Establece los criterios y lineamientos determinados por Minsalud para la miel de abeja términos físicos, químicos y microbiológicos. Estos parámetros deben ser verificados y certificados por un laboratorio acreditado.
Resolución 0282 de 2012 (MADR)	Se reconoce la cadena productiva apícola del país, de manera que promueva la competitividad, el acceso a mercados, recursos y sostenibilidad de la apicultura en Colombia.
Resolución 2674 de 2013 (MinSalud)	Se establece la exención del cumplimiento obligatorio del registro sanitario y la notificación sanitaria para productos como la miel y otros derivados de la actividad apícola, con el fin de facilitar su comercialización por parte de los apicultores de pequeña y mediana escala.
Resolución 3714 de 2015 (ICA)	Se establece la declaración obligatoria de 124 enfermedades que afectan a las abejas en el territorio colombiano, con el objetivo de fortalecer la vigilancia epidemiológica, prevenir su propagación y proteger la sanidad apícola.
Ley 2193 de 2022	Se establecen mecanismos para fortalecer la apicultura en el territorio nacional, junto con otras disposiciones relacionadas.
Resolución 206 de 2022 (MADR)	Se implementa el manual para el trato y manejo en la producción de crías de (*Apis mellífera*) en Colombia.
Resolución 1407 de 2022 (MinSalud)	Define los criterios microbiológicos que deben cumplir las bebidas y los alimentos destinados al consumo humano, dentro de los cuales se incluye la miel de abejas.
Resolución 19650 de 2023 (ICA)	Establece los lineamientos para registrar, ante el Instituto Colombiano Agropecuario, las fincas destinadas a la producción de miel con las abejas *Apis mellífera* y abejas sin aguijón. También para el registro de productores de abejas nativas sin aguijón -ANSA en el territorio nacional.
Resolución 0740 de 2023 (ICA)	Se prohíbe el registro y uso de agroquímicos con ingrediente activo "*fipronil"*, además de cancelar registros existentes y restringir la importación de esta sustancia tanto como materia prima como en producto terminado. También establece la obligación de agotar los inventarios y rotulados aprobados.
Resolución 8390 de 2023 (ICA)	Establece los lineamientos para obtener la certificación de buenas prácticas agrícolas (BPAP) en las fincas productoras de miel de abeja *Apis mellifera*. También se contempla temas de sanidad animal, trazabilidad, bioseguridad, bienestar animal y el procedimiento para la certificación.

Adaptado de Polo et ál., (2024).

3. Metodología

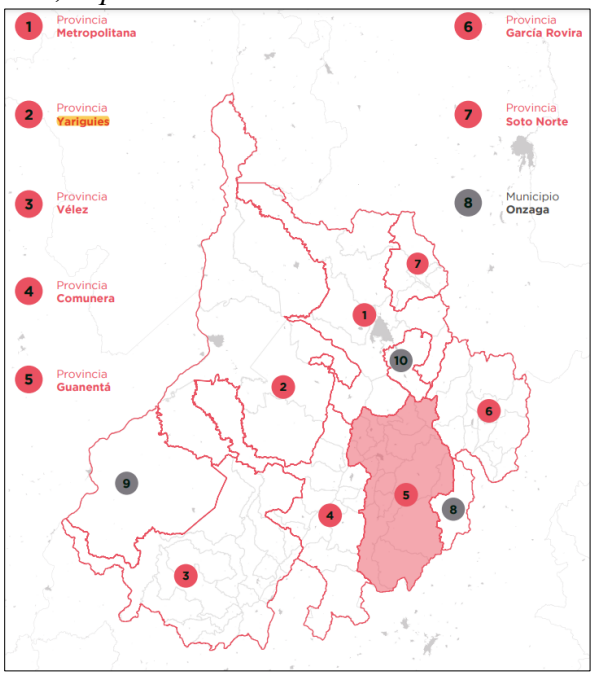
3.1 Tipo de investigación

Estudio de tipo descriptivo, no experimental, se utilizó un enfoque cualitativo de corte transversal. Según (Hernández et ál., 2014, p. 274), las investigaciones descriptivas se centran en observar y registrar las manifestaciones de una o más variables en un contexto particular, proporcionando un panorama puntual de la situación.

3.2 Localización de la investigación

La investigación se llevó a cabo en 10 municipios de la provincia Guanentá, Santander: San Gil, Aratoca, Pinchote, Valle de San José, Charalá, El páramo, Ocamonte, Villanueva, Coromoro y Mogotes, donde se encuentra distribuidos la totalidad de los 20 apicultores participantes.

Figura 1. *Provincia de Guanentá, departamento de Santander.*



Tomado de Gobernación de Santander, (2021).

3.3 Población

El estudio se centró en 20 apicultores asociados a ASOPISUR, distribuidos estratégicamente en 10 municipios de la provincia Guanentá, Santander.

3.4 Fuentes de información

Para la recolección de información primaria se aplicó una encuesta semiestructurada compuesta por 25 preguntas de las cuales 23 son cerradas, orientadas a abordar aspectos sociodemográficos, de productividad, rentabilidad, así como la identificación de necesidades de formación y capacitación.

Además, se llevó a cabo una revisión documental en conjunto con los directivos de ASOAPISUR, con el fin de indagar, comprender y contextualizar las actividades desarrolladas y los logros alcanzados por la organización. En cuanto a la información secundaria, se revisaron publicaciones, reportes, artículos académicos, tesis de pregrado y maestría, así como normas, leyes, decretos y documentos oficiales como planes de desarrollo regional y local, relacionados con el sector apícola en Colombia.

3.5 Fases de la investigación

Para la formulación de las estrategias y el cumplimiento del objetivo general, se definieron y desarrollaron una serie de etapas orientadas al diseño de estrategias para el fortalecimiento agroempresarial de ASOAPISUR descritas en la tabla 3.

Tabla 3. *Fase metodológica*

Objetivo específico	*Procedimiento*	*Instrumentos utilizados*	*Tipo de recolección de datos*
Realizar un diagnóstico de la gestión agroempresarial de la asociación de apicultores ASOAPISUR, identificando el estado actual de sus procesos productivos, de comercialización y de organización interna.	• Socialización y sensibilización del proyecto con apicultores asociados. • Se aplicó una encuesta semiestructurada conformada por 22 preguntas cerradas, orientadas a recopilar información sobre aspectos socioeconómicos, productivos, comercialización y organizacionales. • Se realizó la revisión documental de la asociación ASOAPISUR, como	Reuniones. Encuesta semiestructurada. Matriz de revisión documental. Cuadro de revisión bibliográfica	Mixto

Objetivo específico	*Procedimiento*	*Instrumentos utilizados*	*Tipo de recolección de datos*
	estatutos, reglamentos, estados financieros, registros de asambleas. • Organización e interpretación de resultados tipo descriptivo en Excel. • Socialización de los resultados asociados ASOAPISUR.		
Analizar los factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad y competitividad de ASOAPISUR mediante la aplicación de la matriz DOFA y otras herramientas estratégicas de análisis participativo.	• Determinación de factores internos y externos de ASOAPISUR. • Análisis estratégico, cruce de variables internas y externas (DOFA). • Determinación de estrategias. • Se realizó un análisis bibliográfico de	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Matriz DOFA (Mesa de trabajo participativa con asociados) Matriz IE	Mixto
Estructurar un plan de acción que articule propuestas de mejora en los procesos productivos y de comercialización, fortaleciendo la cohesión organizacional y la sostenibilidad de ASOAPISUR.	la priorización de estrategias.	Matriz de planificación y cronograma.	Mixto

3.6 Análisis de resultados

Para la encuesta semiestructurada se aplicó un análisis estadístico descriptivo y se utilizó Microsoft Excel. Con base en los resultados del diagnóstico de ASOAPISUR se aplicó herramientas de análisis estratégico como la matriz, MEFE, MEFI, en estas matrices se priorizaron 7 factores, en los cuales se ponderó su importancia relativa entre 0.0 (Poca relevancia) y 1.0 (Alta relevancia), seguidamente, cada factor recibió una calificación de 1 a 4, según su naturaleza y la capacidad de respuesta de la asociación. La multiplicación de cada factor por su respectiva calificación arrojó un valor ponderado, cuya sumatoria final permitió conocer la situación a nivel interno y externo de la asociación (Fred, 2003).

Teniendo en cuenta la capacidad de respuesta de la asociación en cuanto a los factores internos y externos, se aplicó la matriz DOFA y la evaluación interna y externos (EI) logrando integrar el análisis anterior en un diagnóstico consolidado. De esta manera, se logró establecer un diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la gestión de la organización.

Finalmente, se identificaron tanto los aspectos que requieren acciones de mejora como aquellos que constituyen ventajas estratégicas para el desarrollo de la asociación. A partir de este análisis se consolidaron cuatro estrategias integradas en el plan de acción, orientadas principalmente a mitigar las debilidades presentes en la organización y a fortalecer la gestión agroempresarial de ASOAPISUR.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión agroempresarial de la asociación de apicultores ASOAPISUR

La gestión agroempresarial es un componente clave en el desarrollo y sostenibilidad de cualquier organización productiva del sector agrícola y pecuario. En este sentido, la Asociación de Apicultores del Sur (ASOAPISUR), ubicada en la provincia de Guanentá, Santander, enfrenta diversos desafíos en términos de organización, productividad y comercialización de sus productos. Este capítulo tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la gestión agroempresarial de la asociación, considerando aspectos fundamentales que influyen en su desempeño y competitividad local y regional.

El diagnóstico se enfocó en aspectos sociodemográficos, productivos, económicos y comerciales de los apicultores, con el propósito de comprender su estructura organizacional y dinámica operativa. En términos sociodemográficos, se examinan características como edad, género, nivel educativo y ubicación de los predios apícolas, factores que pueden incidir en la adopción de buenas prácticas agroempresariales y en el potencial de los productores para aprovechar y acceder a nuevas oportunidades de negocio. Desde el punto de vista productivo, se analizan indicadores clave como el número de apiarios y colmenas, los niveles de rendimiento y la diversificación de la producción apícola. Estos elementos permiten evaluar el potencial productivo de la asociación y detectar oportunidades de mejora en términos de eficiencia y sostenibilidad. Además, se examina el acceso a asistencia técnica, el uso de registros contables y administrativos, así como la disponibilidad de herramientas especializadas, aspectos que son determinantes para una gestión efectiva y orientada al crecimiento.

En el ámbito económico y comercial, se estudia la estructura de costos, las fuentes de financiamiento y los canales de comercialización empleados por ASOAPISUR. Se considera la inserción de la asociación en el mercado, identificando sus principales clientes y la estabilidad de sus relaciones comerciales. También, se analizan las estrategias de agregación de valor y diferenciación del producto, elementos clave para fortalecer la competitividad de los asociados en mercados especializados.

Otro aspecto relevante dentro del diagnóstico es la dinámica organizacional de la asociación, por esta razón se evalúo el porcentaje de participación colectiva de los apicultores en el ejercicio de tomar decisiones, su involucramiento en reuniones y asambleas, así como los mecanismos de gobernanza interna que facilitan la cohesión social y el trabajo colaborativo. Un

nivel alto de participación y compromiso por parte de los socios es fundamental para la implementación de estrategias colectivas que potencien el desarrollo organizacional.

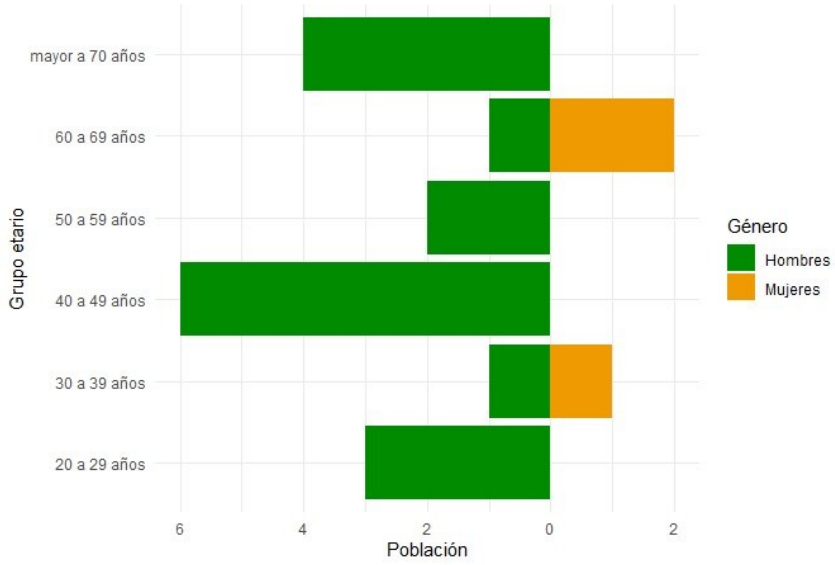
Finalmente, el capítulo identifica las principales necesidades de formación y capacitación de los apicultores, con el fin de proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de sus competencias técnicas, administrativas y comerciales. La capacitación en gestión agroempresarial, buenas prácticas apícolas, innovación y mercadeo es esencial para mejorar la sostenibilidad de la asociación y garantizar su viabilidad en el largo plazo. La aplicación de la encuesta permitió determinar el estado actual de ASOAPISUR en términos socioeconómicos. Se evidenció que el 85% de los asociados son hombres, con una baja participación de mujeres y jóvenes. En cuanto al nivel educativo, el 65% no superó la educación secundaria. La tenencia de la tierra es, en su mayoría, familiar o arrendada. En términos de productividad, el promedio grupal fue de 16,1 kg de miel, una cifra inferior al promedio nacional. A nivel organizacional, se identifican retos relacionados con el individualismo, la falta de planificación comercial, la unificación de criterios productivos y la estandarización de procesos.

4.1.1 Rango de edad y género de los apicultores

En cuanto al género, el 85% de los apicultores son varones, y un 15% son mujeres. La distribución etaria revela una mayor concentración de miembros en el grupo de 40 a 49 años, seguido por el de mayores de 70 años, indicando una predominancia de productores de mediana y avanzada edad en la actividad apícola. Si bien los hombres tienen una mayor participación en todos los rangos de edad, la presencia femenina es limitada y se encuentra únicamente en los grupos de 30 a 39 años y 60 a 69 años. Asimismo, la baja representación de jóvenes en el rango de 20 a 29

años sugiere un desafío en el relevo generacional dentro de la asociación, lo que podría afectar la sostenibilidad futura del sector.

Figura 2. *Edad y género de los apicultores*



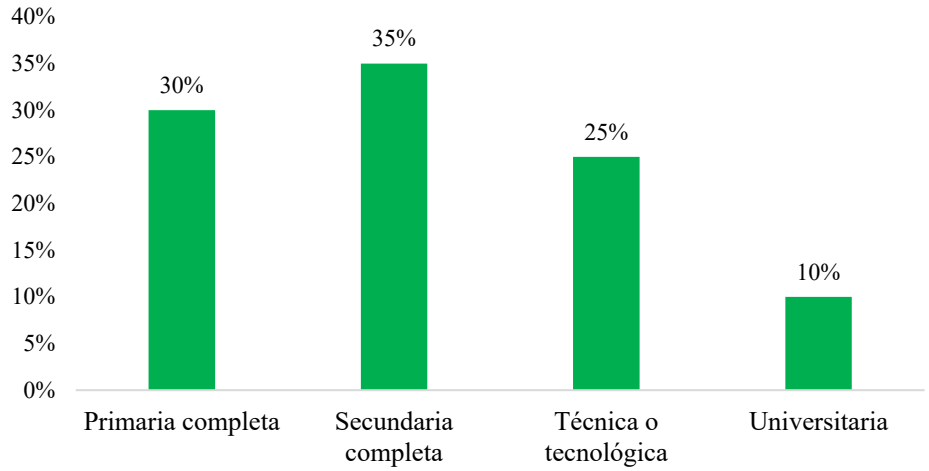
Esta tendencia es consistente con los hallazgos de Cardona Reyes et ál., (2022) y López y Pardo, (2021) quienes identificaron en estudios realizados a diferentes asociaciones apícolas en Colombia que la mayoría de los productores tenían una edad avanzada, con más del 70% de la población conformada por hombres, representando una situación crítica para el relevo generacional del negocio.

4.1.2 Nivel de escolaridad de los apicultores

La escolaridad de los productores reflejó que el 30% cuenta con educación básica primaria completa, el 35% ha finalizado la educación básica secundaria y el 25% ha logrado cursar una carrera técnica o tecnológica. Por otro lado, solo el 10% alcanzó estudios a nivel profesional. Es

importante resaltar que los productores más jóvenes tienden a tener un mayor grado de escolaridad, aunque poseen menos años de experiencia en comparación con los apicultores de mayor edad. En contraste, la mayoría de los productores mayores de 50 años solo alcanzaron niveles educativos correspondientes a la básica primaria o secundaria.

Figura 3. *Nivel de escolaridad*



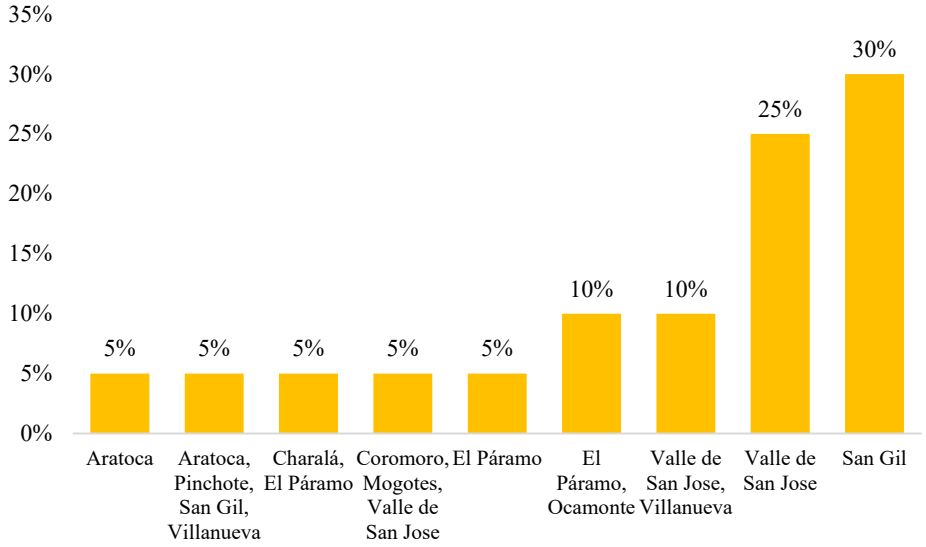
Estos hallazgos se correlacionan con la investigación de López y Pardo, (2021) en una asociación de apicultores en el departamento de Caldas, donde se encontró que el 95% de los productores superaba los 27 años y el 70% solo había completado estudios a nivel secundario.

El panorama actual de escolaridad de los apicultores en la asociación no muestra cambios significativos en comparación con un diagnóstico realizado en Colombia en 2006, donde se encontró que el 29% de los productores tenía únicamente estudios de básica primaria, el 32% había alcanzado el nivel de bachillerato, el 18% contaba con formación técnica, y solo el 21% poseía títulos profesionales en diversas disciplinas (T. Martínez, 2006). Sin embargo, a pesar del tiempo, el nivel educativo en el sector apícola ha mantenido una tendencia similar.

4.1.3 Ubicación geográfica de los apiarios

La mayor concentración de apiarios se encuentra en los municipios de San Gil, con el 30% y Valle de San José, con 25%. Algunos productores distribuyen su producción en 3 o 4 municipios de la provincia de Guanentá (Figura 4).

Figura 4. *Municipios donde se ubican los apiarios*



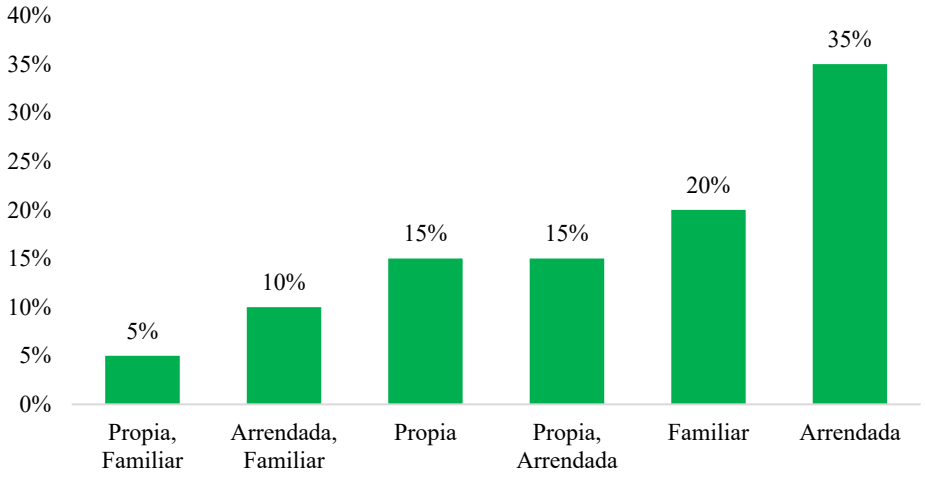
Según cifras de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), el departamento de Santander cuenta con un potencial de 1.807.609 hectáreas para la explotación apícola. De este total, el 64,2% presenta una aptitud alta, lo que indica condiciones óptimas para la producción de miel y otros productos derivados. Asimismo, el 26,4% del territorio posee una aptitud media, mientras que el 9,4% restante tiene una aptitud baja para la actividad apícola (Polo et ál., 2024). Cabe resaltar que, en Santander, las provincias de Guanentá y Comunera se han consolidado como zonas clave para la producción de miel, destacándose municipios como San Gil, Socorro, Zapatoca, Charalá y Oiba, que han sido reconocidos por su tradición apícola y su aporte al desarrollo del sector (Vanguardia, 2020). Esta concentración geográfica sugiere la existencia de

condiciones agroclimáticas favorables para la apicultura, así como la presencia de redes y asociaciones de productores que facilitan la comercialización y el fortalecimiento del gremio apícola en el departamento (Vanguardia, 2020).

4.1.4 Tenencia de los predios para la explotación apícola

La tenencia de los predios muestra que la mayoría desarrolla la actividad en terrenos arrendados (35%), seguido de aquellos que trabajan en tierras familiares (20%). Un 15% posee terrenos propios y otro 15% complementa su propiedad con arrendamiento. Las combinaciones de arrendamiento y tierras familiares (10%) y propiedad familiar (5%) tienen una menor representación (Figura 5). Este panorama para los apicultores de la provincia de Guanentá es consistente con los hallazgos obtenidos en 2006, cuando se encontró que el 55% de los productores realizaba su actividad en terrenos arrendados, mientras que solo el 38% reportó ser propietario de los predios utilizados para la apicultura (Martínez, 2006).

Figura 5. *Tenencia de los predios para la explotación apícola*



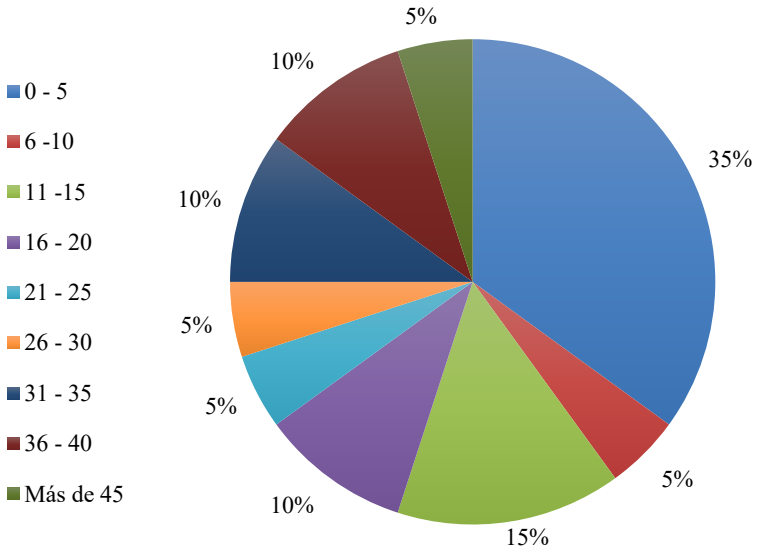
La tenencia de la tierra se constituye en un factor fundamental que limita tanto el mejoramiento del sistema productivo como el progreso de los apicultores en Colombia (Escadón

et ál., 2018). Estos datos reflejan una tendencia histórica en la tenencia de la tierra, donde el acceso limitado a la propiedad sigue siendo un desafío para los apicultores, afectando su estabilidad y capacidad de inversión a mediano y largo plazo.

4.1.5 Años de experiencia en el sector apícola

El 35% de los apicultores tiene entre 0 y 5 años de experiencia, evidenciando la vinculación de nuevos productores en la actividad. Un 15% cuenta con 11 a 15 años de trayectoria, representando un grupo intermedio con conocimiento consolidado. Los productores con 6-10, 16-20 y 36-40 años de experiencia constituyen cada uno el 10%, reflejando cierta estabilidad en la actividad. Sin embargo, solo el 5% supera los 45 años de experiencia, lo que sugiere una reducción en la presencia de apicultores con larga trayectoria. En cuanto a los años de experiencia, departamentos como el Meta, reportan que el 77% de los apicultores cuentan con 5 años desarrollando la apicultura (Gestión Territorial Meta, 2022). Lo anterior sugiere la vinculación de productores nuevos, atraídos por la oferta ambiental y la demanda de productos saludables.

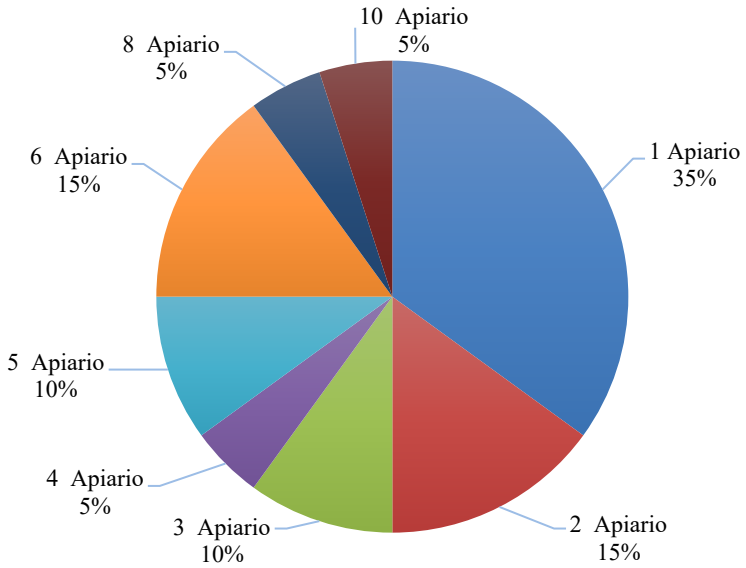
Figura 6. *Años de experiencias de los apicultores en la actividad*



4.1.6 Apiarios en producción

La mayoría de los apicultores poseen un número reducido de apiarios. En particular, el 35% de los productores cuentan con un solo apiario, indicando una explotación de pequeña escala. Un 15% tiene dos apiarios, mientras que otro 15% opera seis apiarios, evidenciando leve incremento de la capacidad productiva. Por otro lado, un 10% de los apicultores manejan tres o cinco apiarios. En contraste, solo el 5% de los productores reportan tener cuatro, ocho o diez apiarios, reflejando que son pocos los que han logrado expandir significativamente su operación. No existen estudios específicos que determinen el promedio de apiarios por productor en Colombia. Sin embargo, en 2020, se registró un total de 4.071 apiarios en el país, lo que permite inferir una distribución variable de la actividad apícola entre los productores (MADR, 2020).

Figura 7. *Numero de apiarios en producción*

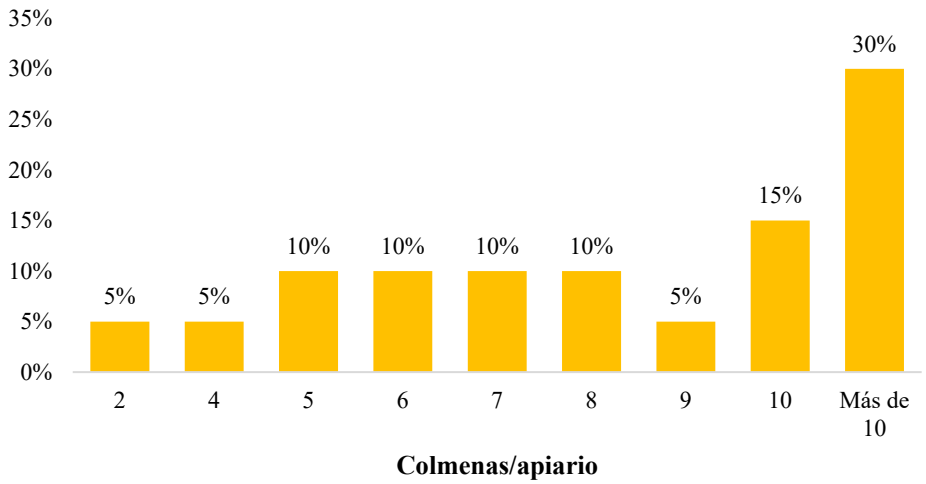


4.1.7 Número de colmenas/apiarios

Los apicultores presentan una marcada variabilidad en el número de colmenas por apiario, influenciada por la importancia que cada productor asigna a la actividad y el nivel de tecnificación

de sus explotaciones. Según los resultados de la encuesta, el 30% de los apicultores poseen más de 10 colmenas por apiario, el 15% trabaja con 10 apiarios y el 55% restante opera con menos de 10 colmenas (Figura 8). Al comparar estos datos con el promedio nacional de aproximadamente 30 colmenas por apiario (MADR, 2021) y con departamentos como el Meta, donde el promedio es de 28 colmenas por apiario (Gestión Territorial Meta, 2022), se evidencia que los productores de ASOAPISUR cuentan con una capacidad instalada considerablemente menor. Esta situación impacta directamente en el rendimiento productivo de los apiarios, limitando su competitividad y la capacidad de aprovechar el ecosistema paisajístico de la región.

Figura 8. *Número de colmenas/apiarios*



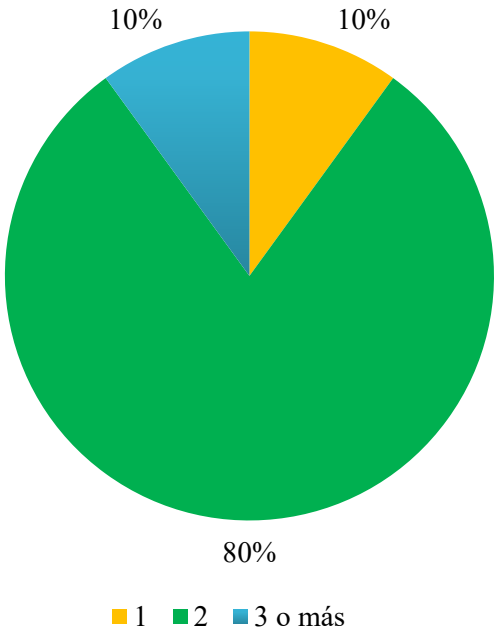
4.1.8 Número de cosechas de miel al año

La producción anual de miel está limitada por diversos aspectos, como la existencia de flora melífera, el estado de salud de las colmenas, los niveles de contaminación, la deforestación, la sequía, el cambio climático y la gestión de los apiarios (Borja et ál., 2022; Martell Tamanis et ál., 2019). A pesar de la correlación de estos factores, el 80% de los apicultores en la provincia de

Guanentá logra realizar dos cosechas al año, beneficiándose de las condiciones ambientales favorables de la región. En contraste, en el departamento del Meta, solo el 31% de los productores obtiene dos cosechas anuales, mientras que un 29% reporta alcanzar hasta tres cosechas. Esta diferencia resalta el impacto del clima, la floración y las prácticas de manejo en la productividad apícola de cada zona.

A nivel nacional, la actividad apícola presenta dos periodos productivos: el primero entre marzo y abril, y el segundo entre septiembre y octubre. (Soler, 2019).

Figura 9. *Número de cosechas de miel al año*

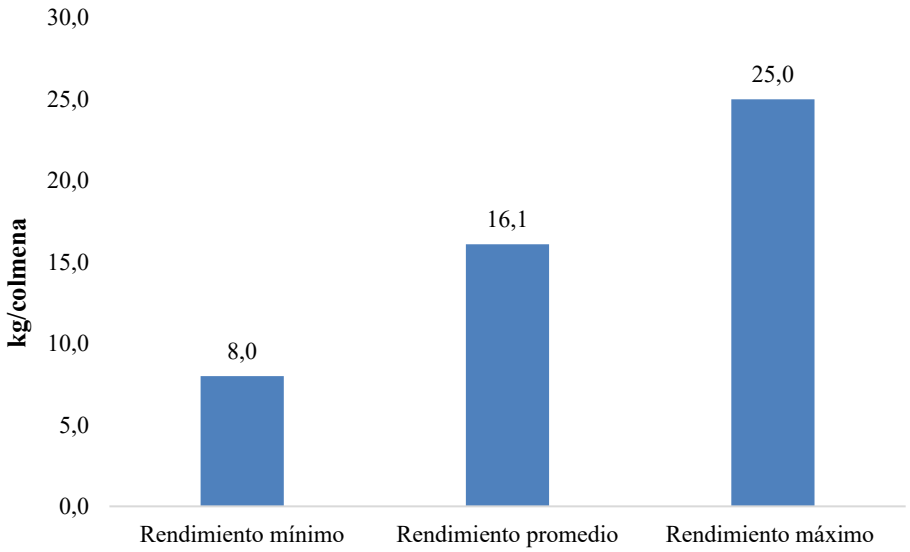


4.1.9 Productividad de miel por cosecha kg/colmena

El rendimiento productivo de ASOAPISUR se encuentra en un promedio de 16,1 kg por colmena, con valores que oscilan entre un mínimo de 8 kg y un máximo de 25 kg por colmena. Se identificó que los apicultores con más de 15 años de experiencia y con un mayor número de

colmenas por apiario obtienen rendimientos superiores en comparación con el resto. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Contreras-Uc et ál., (2018) Lema y Delgado, (2000), quienes destacan que factores como el grado de escolaridad, el número de colmenas por apiario y los años de experiencia contribuyen a reducir la ineficiencia productiva. Sin embargo, existen otros factores que limitan el rendimiento productivo de las colmenas, como el cambio climático, las enfermedades, el uso de plaguicidas, la expansión de monocultivos, la presencia de depredadores, el robo de colmenas y la degradación del ecosistema (Cepeda, 2018). A pesar de las dificultades en el sector apícola colombiano, los productores de ASOAPISUR presentan una brecha significativa del 55% en comparación con el promedio nacional, que alcanza los 29 kg por colmena (AGROSAVIA, 2022).

Figura 10. *Rendimiento productivo por colmena*



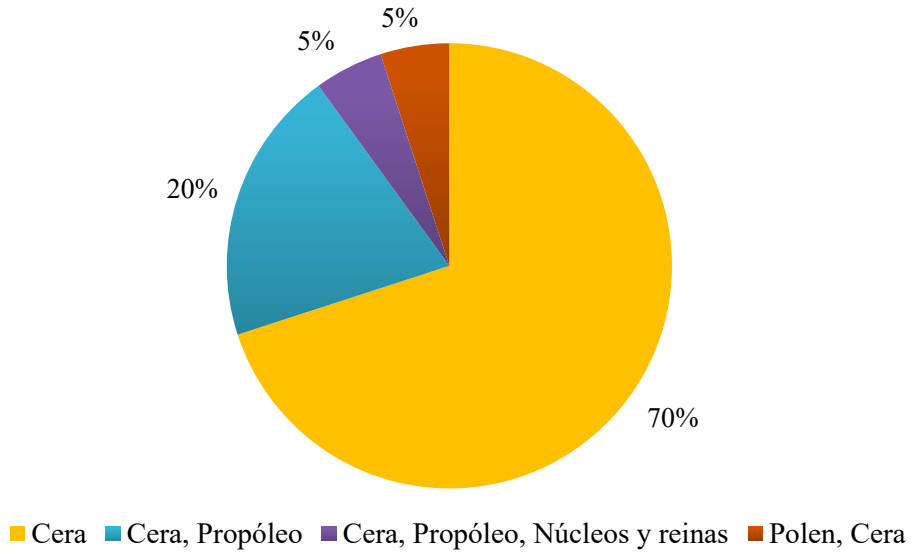
4.1.10 Otros productos apícolas desarrollados por los apicultores

La diversificación juega un papel fundamental en el aumento de los ingresos generados por la actividad apícola. A continuación, se presentan los productos apícolas alternativos a la

producción de miel que obtienen los apicultores de ASOAPISUR. Después de la miel, la cera es el producto apícola más común, representando el 70% de la producción alternativa. Un 20% de los apicultores complementa su producción con propóleo, un subproducto con diversos usos en la industria cosmética y farmacéutica. Por otro lado, un 5% de los productores obtiene núcleos y reinas, fundamentales para la reproducción y fortalecimiento de las colmenas, mientras que otro 5% obtiene polen además de cera, un subproducto apetecido por su características nutricionales y beneficios para la salud (Vasquez et ál., 2015).

Estos datos reflejan que, aunque la cera es el subproducto más relevante después de la miel para los apicultores, existen amplias oportunidades para diversificar la producción hacia otros productos con mayor valor agregado, como el polen, las apitoxinas y la cría especializada de núcleos y reinas. Sin embargo, en Colombia, la miel y el polen siguen siendo los principales productos obtenidos (Vásquez Romero et ál., 2021), lo que sugiere la necesidad de incentivar estrategias de comercialización y tecnificación que permitan aprovechar el potencial de otros derivados apícolas.

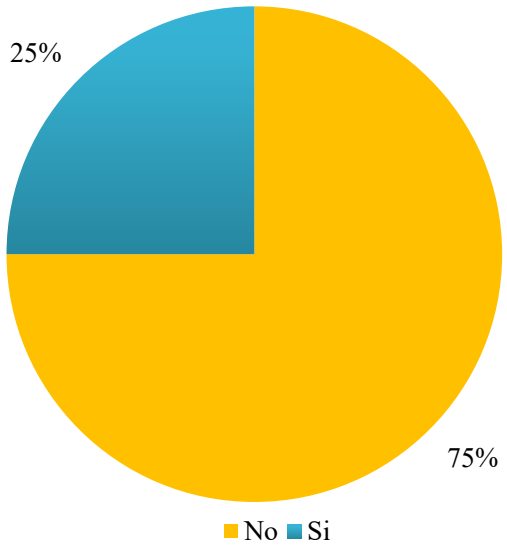
Figura 11. *Producción de otros productos apícolas*



4.1.11 Uso de registros para manejo, producción y costos

La trazabilidad del negocio es fundamental para evaluar la rentabilidad y tomar decisiones informadas. Además, es crucial disponer de equipos y herramientas adecuadas para garantizar la calidad e inocuidad de los productos (FAO, 2021; F. Rodríguez, 2021). Sin embargo, en cuanto al manejo de registros, se identificó que el 75% de los apicultores no llevan ningún tipo de registro asociado a su actividad, mientras que solo un 25% reportó contar con registros relacionados con manejo, producción y costos (Figura 12). Esta situación refleja la ausencia de una cultura enfocada en la sistematización de información, lo cual limita a los productores para tomar acciones y decisiones mediante los datos. Investigaciones de Rincón y Téllez, (2019), quienes, al realizar un diagnóstico en seis asociaciones apícolas, observaron que en tres de estas los productores carecían de registros que facilitaran una gestión empresarial más eficiente.

Figura 12. *Manejo de registros en la actividad apícola*

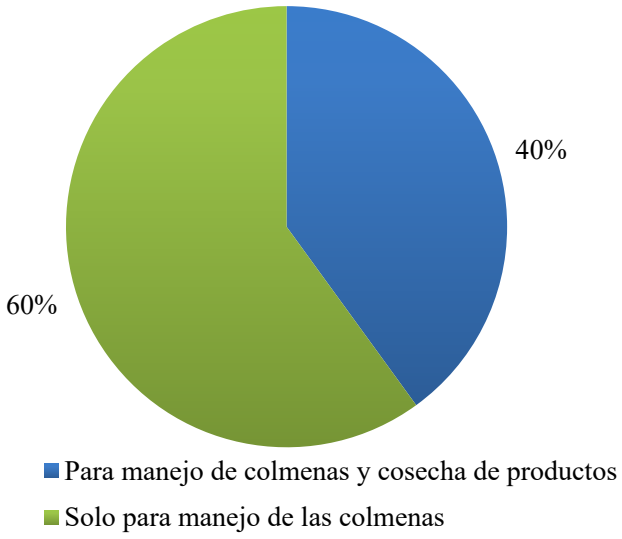


4.1.12 Uso de equipos y herramientas especializadas para el manejo, cosecha y transformación

En cuanto a la disponibilidad de equipos y herramientas para la gestión de los apiarios, el 60% de los apicultores encuestados afirmó contar únicamente con los implementos básicos para

el manejo de las colmenas, como el traje o careta de apicultura, ahumador, espátula o rasqueta y guantes. En contraste, el 40% indicó disponer de todos los equipos necesarios tanto para la manipulación de las colmenas como para las actividades de cosecha, incluyendo cuchillo desoperculador, filtros, cuñetes o recipientes para recolección de miel, toldillo o malla para el área de proceso, mesa de trabajo o de extracción y centrífuga. En la visita algunos predios se observaron que, algunas herramientas no cumplen con los estándares recomendados para la manipulación de alimentos, ya que no están fabricadas en acero inoxidable de grado alimenticio, lo que podría afectar la calidad e inocuidad de los productos apícolas. Según Soler (2019), en investigaciones realizadas con pequeños apicultores, se evidenció que estos no disponen de un lugar adecuado ni de herramientas óptimas para la extracción de miel. Las máquinas encontradas eran de fabricación artesanal, elaboradas en latón y hierro, materiales que pueden contaminar el producto.

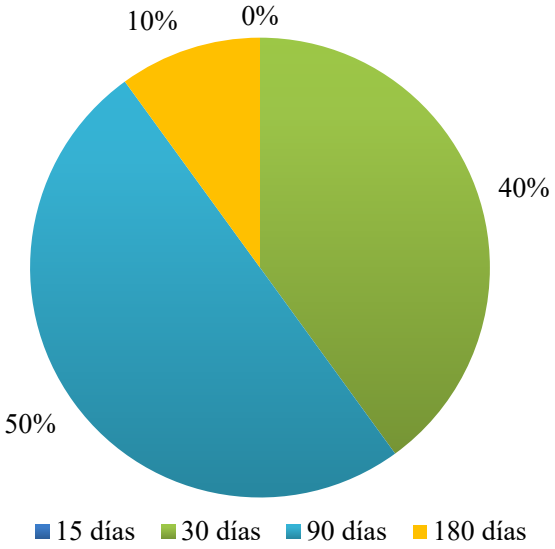
Figura 13. *Disponibilidad de equipos y herramientas especializadas para el manejo, cosecha y transformación*



4.1.13 Monitoreo y seguimiento en el manejo de las colmenas

El 50% de los apicultores reportó realizar el monitoreo de sus colmenas cada 90 días, mientras que el 40% indicó hacerlo mensualmente. Por otro lado, un 10% realiza estas revisiones con una menor frecuencia, aproximadamente cada 180 días. De acuerdo con los criterios técnicos, las revisiones o monitoreo de las colmenas, se deben realizar cada 15 días, de manera que se pueda asegurar las condiciones de la colmena (Secretaría de Agricultura y Ganadería, 2005). Para realizar la revisión de las colmenas, es necesario portar la indumentaria de seguridad, En este sentido, la guía metodológica desarrollada por el Instituto Colombiano Agropecuario para evaluar el bienestar animal establece que todos los predios dedicados a la explotación apícola deben garantizar que sus empleados cuenten con los elementos de protección personal adecuados, así como con herramientas estériles para el manejo responsable de las abejas (ICA, 2023).

Figura 14. *Frecuencia de revisión y manejo de colmenas*

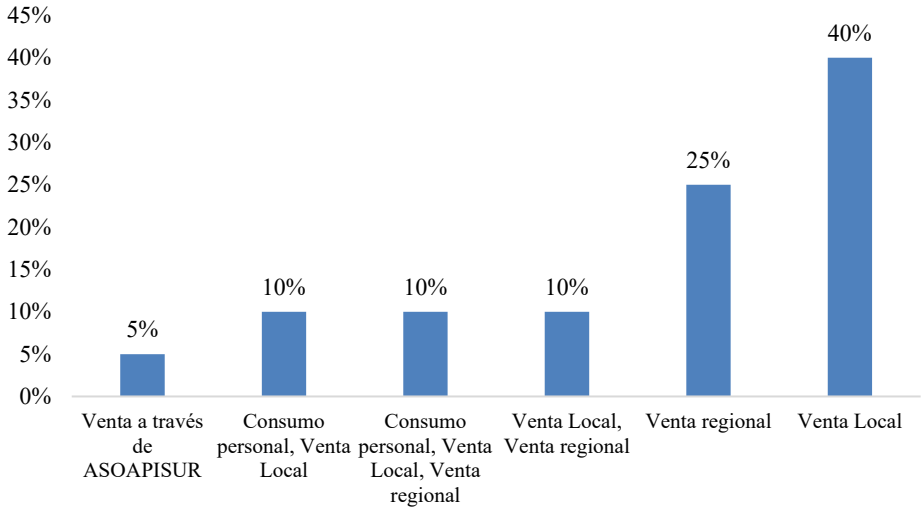


4.1.14 Destino de los productos apícolas en el mercado

El principal destino de los productos apícolas es el mercado local, que concentra el 40% de las ventas, seguido por el mercado regional con un 25%. Un 10% de los productores distribuye

sus productos tanto en el mercado local como en el regional. Por otro lado, el resto de los apicultores combina diferentes destinos de ventas con el consumo personal de los productos. Sin embargo, solo un 5% de los asociados comercializa su producción a través de ASOAPISUR (figura 14). Esta situación refleja que la asociación carece de estrategias efectivas de comercialización y una estructura sólida para promover la venta conjunta de los productos. La ausencia de un plan de comercialización y el desconocimiento de temas comerciales limitan la competitividad y rentabilidad de los productores (Urango, 2019). A pesar de estar organizados en una asociación, el 95% de las ventas se realizan de manera individual, lo que reduce su poder de negociación y dificulta la consolidación de un volumen significativo de productos que les permita acceder y posicionarse en mercados más amplios. En este sentido, Quintero Galeano et ál., (2024) señalan la importancia de fortalecer la cooperación entre los asociados y otros actores, con el fin de facilitar una mejor coordinación y planificación en los procesos de comercialización de productos agropecuarios.

Figura 15. *Destino de los productos apícolas*



4.1.15 Presentaciones para la venta de la miel

La presentación de la miel para su comercialización, el 50% de los apicultores ofrece sus productos en frascos de vidrio o plástico con capacidades de 250 g, 500 g y 1 kg. El 45% combina ambas presentaciones, mientras que solo el 5% comercializa su producción en cuñetes de 30 kg En Colombia, las presentaciones utilizadas para la venta de miel han sido variadas. En el año 2006, predominaba el uso de envases de vidrio, especialmente botellas de aguardiente reutilizadas, que representaban el 42% del total. Les seguían los frascos de vidrio de boca ancha, de los cuales el 24% correspondía a envases nuevos y el 6% a frascos reutilizados. Finalmente, el 7% de la miel se envasaba en recipientes plásticos (Erasso y Montoya, 2010).

Figura 16. *Tipos de presentaciones para la venta de la miel*

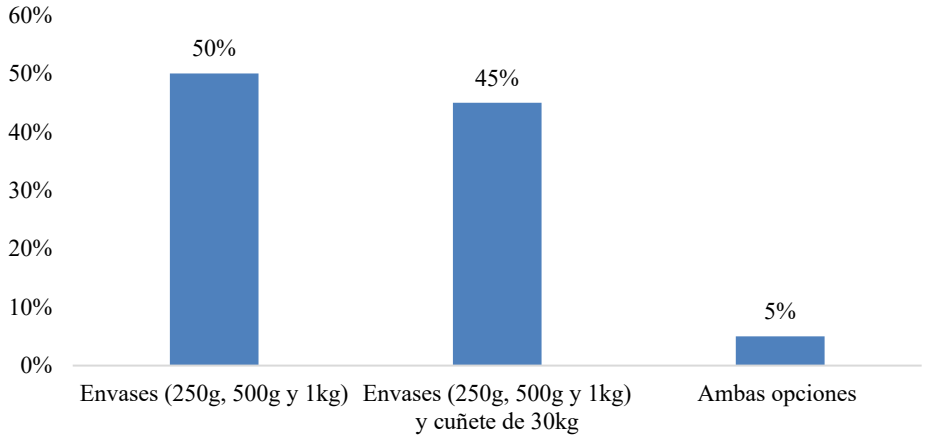


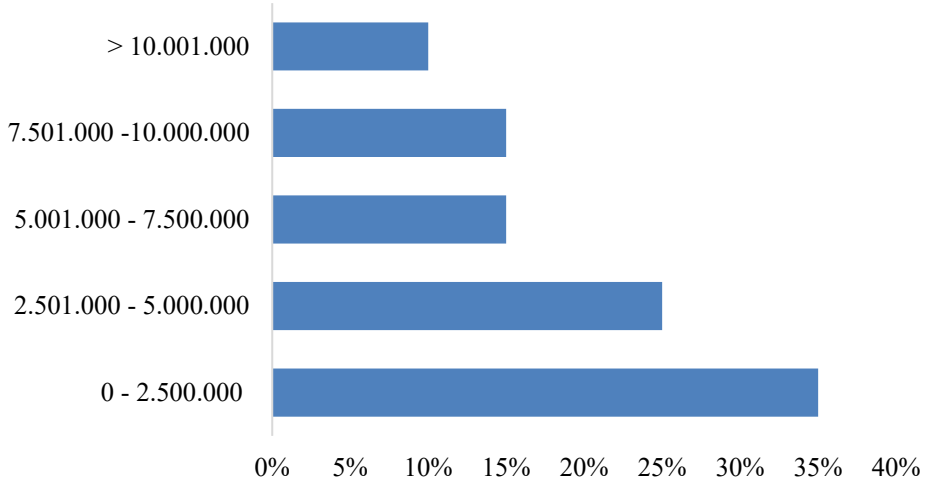
Figura 17. *Tipos de presentaciones para la comercialización de la miel*

Presentación	Envases
Frascos de vidrio o plástico (250g, 500g y 1 kg)	
Cuñete (30 kg)	

4.1.16 Ingresos derivados de la actividad apícola

El 35% de los productores reportó ingresos promedio de hasta $2.500.000, mientras que el 25% indicó percibir entre $2.501.000 y $5.000.000. Un 15% señaló ingresos de $5.001.000 a $7.500.000, y otro 15% registró valores entre $7.501.000 y $10.000.000. Finalmente, solo el 10% de los productores manifestó obtener ingresos superiores a $10.000.000. Es importante destacar que el rendimiento promedio por colmena se sitúa en 16,1 kg, con un precio de venta medio de $26.000 por kilogramo, lo que equivale a ingresos aproximados de $418.000 por colmena. Estas cifras superan ampliamente los resultados obtenidos por APICALDAS, donde el rendimiento es considerablemente menor, con apenas 4,6 kg/colmena (Castro y Otálora, 2024).

Figura 18. *Ingresos promedios de los apicultores*

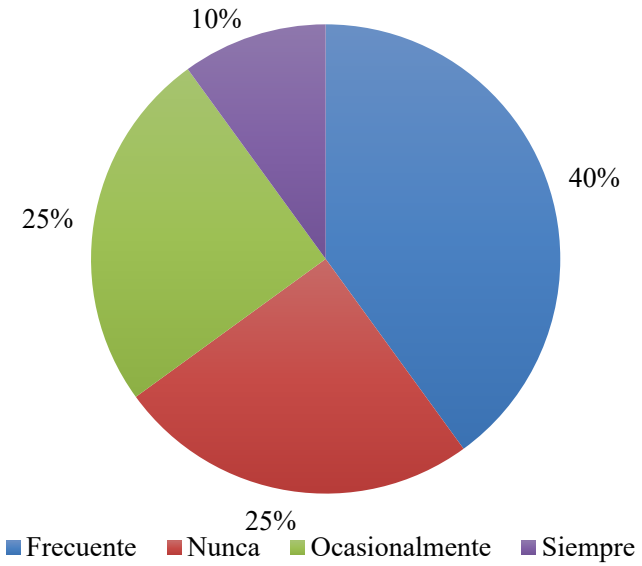


4.1.17 Participación de los apicultores a reuniones, asambleas y eventos de la asociación

La participación de los apicultores es relativamente escaza, el 10% de los productores participa de manera constante en las actividades del colectivo, mientras que el 40% lo hace con frecuencia, un 25% de forma ocasional y otro 25% no se involucra en absoluto (figura 17).

Según Contreras (2000), la participación activa de los individuos en una organización colectiva promueve el empoderamiento social, impulsando la transformación productiva y generando cambios sociales y culturales en su entorno. De acuerdo con Rodríguez et ál., (2022), el trabajo colaborativo y la cohesión social constituyen factores clave para fomentar el desarrollo y el progreso, en la medida en que fortalecen los lazos de confianza, solidaridad y sentido de pertenencia entre las personas de una comunidad u organización. Estos atributos favorecen escenarios de construcción participativa en temas comunes y la toma de decisiones de manera colectiva y equitativa.

Figura 19. *Asistencia a reuniones, asambleas y eventos de la asociación*

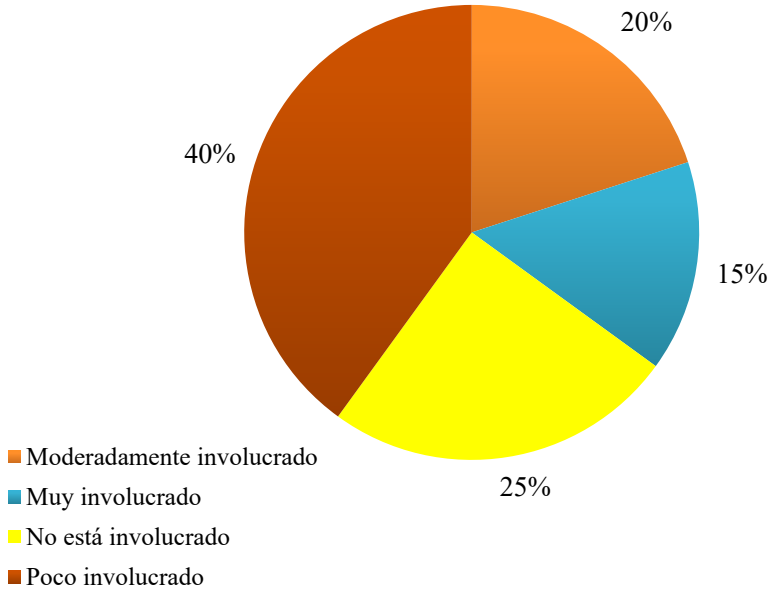


4.1.18 Participación de los apicultores en la toma decisiones

Respecto a la participación en los procesos de toma de decisiones dentro de la asociación, se evidenció un marcado desinterés por parte de los miembros. El 25% de los asociados no participa en absoluto, mientras que el 40% tiene una intervención mínima en las decisiones estratégicas de la asociación. Solo el 15% de los miembros está activamente involucrado, y un 20% reporta una participación moderada.

Sin embargo, existen casos exitosos donde una mayor implicación de los asociados, no solo desde el conocimiento técnico, sino también desde una visión estratégica, ha contribuido a mejorar la competitividad y rentabilidad del sector apícola. Un ejemplo de ello es la Asociación "Panaldemiel" en el departamento de Arauca (Burgos-Cañas et al., 2022).

Figura 20. *Participación en la toma de decisiones en ASOAPISUR*



4.1.19 Percepciones de los apicultores de ASOAPISUR

Los asociados destacan que Uno de los aspectos más destacados y favorables de la organización, es la amplia experiencia del grupo en la actividad apícola, la cual, en promedio, supera los 20 años. Así mismo, consideran que la abundancia de recursos naturales de la región constituye un elemento determinante para el éxito del negocio, debido a las especies arbóreas y florísticas presentes en el entorno. Además, valoran positivamente las capacitaciones ofrecidas dentro de la asociación, ya que han sido fundamentales para fortalecer sus conocimientos y realizar mejoras significativas en los procesos apícolas. Sin embargo, el grupo también enfrenta serias limitaciones y dificultades que afectan la sostenibilidad de la organización. Como principales retos se destaca el individualismo, el desinterés, la falta de recursos, falta de liderazgo y la competencia desleal, los cuales representan importantes obstáculos para su desarrollo y fortalecimiento (Figura 19). En este sentido se evidencia falta de cohesión social y trabajo en equipo, muchos de estas dificultades están asociadas a la carencia de un plan estratégico, el manejo contable y

administrativo (Rodríguez y Ramírez, 2016). Así como dificultades para el trabajo en equipo, toma decisiones colectivas y delegación de funciones (Szmulewicz, et ál., 2012).

Figura 21. *Aspectos positivos de ASOAPISUR*

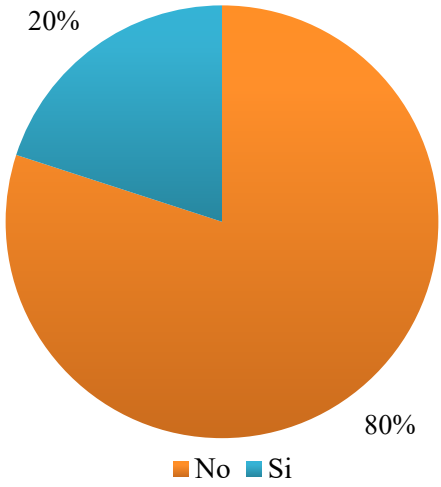
Figura 22. *Aspectos negativos de ASOAPISUR*

4.1.20 Asistencia técnica para la gestión apícola

La asistencia técnica en Colombia está regulada por la ley 1876 de 2017 la cual, tiene como propósito fortalecer la competitividad de los agricultores, salvaguardar el patrimonio genético, cultural y la biodiversidad de las comunidades rurales y étnicas, así como fomentar la innovación tecnológica en el sector agropecuario. Sin embargo, la apicultura enfrenta grandes desafíos, según (ICA, 2023) el 93% de las explotaciones apícola con la especie Apis melífera son artesanales y no

cuentan con una asistencia técnica adecuada. Esta situación se refleja también en los apicultores de ASOAPISUR, donde el 80% de los productores reportó no contar con asistencia técnica de calidad, mientras que solo el 20% indicó recibir algún tipo de apoyo técnico.

Figura 23. *Prestación de asistencia técnica*

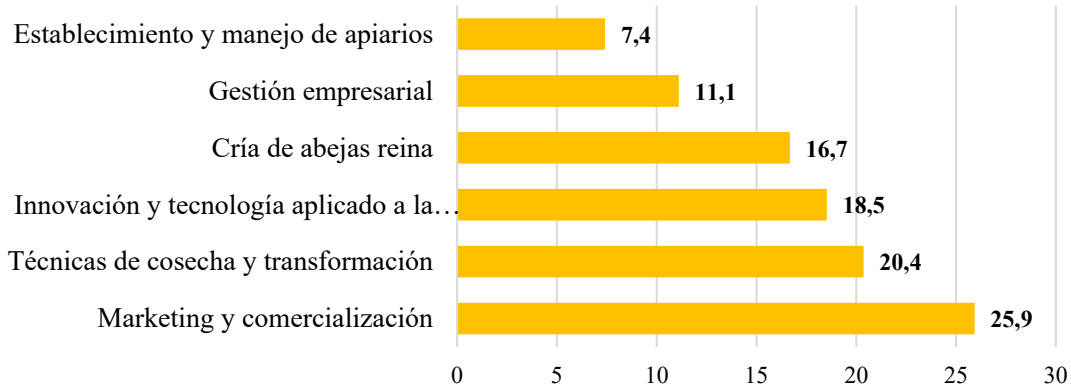


4.1.21 Áreas en las que se requieren capacitación

Entre los principales intereses de formación manifestados por los apicultores, el área de marketing y comercialización ocupa el primer lugar con un 25,9%, seguida por las técnicas de cosecha y transformación con un 20,3%. En tercer lugar, se encuentra la innovación y la incorporación de tecnologías en la actividad apícola (18,5%), seguido de la cría de abejas reinas (16,6%), la gestión empresarial (11,1%) y, finalmente, el establecimiento y manejo de apiarios con un 7,4%. Algunas investigaciones realizadas en Cundinamarca con asociaciones apícolas evidenciaron la necesidad de capacitar a los apicultores en aspectos contables, registros productivos y manejo de maquinaria, con el fin de potenciar la gestión técnica y administrativa de sus unidades productivas. (Unal, 2022).

De manera complementaria, estudios desarrollados en Ecuador y México resaltan la importancia de la capacitación en áreas reproductivas y sanitarias, particularmente en la cría de abejas reinas de reemplazo, la selección de pisos de cría, y el manejo y prevención de enfermedades tanto en crías como en adultos. Asimismo, identifican la necesidad de formación en nuevas prácticas para el manejo de apiarios, procesos de cosecha, estrategias de mercado, diversificación y desarrollo de nuevos productos (Meza Cisneros et al., 2025). Finalmente, estas investigaciones coinciden en señalar la relevancia de la capacitación en temas administrativos, como el control de los costos de producción y la adopción de formatos o registros para garantizar la trazabilidad del negocio apícola.

Figura 24. *Áreas en las que se requiere capacitación los apicultores*



4.1.22 Revisión documental ASOAPISUR

La revisión documental es un proceso clave para evaluar el grado de consolidación y maduración de una organización. Según Rodríguez et ál., (2022), este procedimiento implica la revisión y análisis de diferentes documentos como actas, informes, planes de trabajo y otros registros internos de la asociación. La tabla 5, relaciona los principales hallazgos del procedimiento.

Tabla 4. *Matriz de revisión documental ASOAPISUR*

Aspecto administrativo	*Descripción*	*Fuente del documento*	*Tipo de documento*	*Año*	*Estado actual*	*Hallazgos*
Estatutos y reglamentos	Documento impreso: evidencia que la asociación fue creada el 3 de diciembre de 2012, según consta en el acta de constitución, y su domicilio se encuentra en San Gil. La asociación tiene una duración establecida de 50 años y fue registrada en la Notaría Segunda el 12 de abril de 2013. En el año 2018, se realizó una modificación de los estatutos.	Estatutos de ASOAPISUR	Documento interno	2012	Vigente	Se evidencia que los estatutos son completos, poseen cargos directivos, reglamento de debates, y se determinan los derechos, deberes y compromisos de los socios, así como la cuota de sostenimiento.
Roles y funciones	Existen los siguientes cargos: presidente, Fiscal, tesorero, secretario	Manual de funciones ASOAPISUR	Documento interno	2018	Vigente	Los apicultores no tienen claro el rol de los directivos y sus funciones dentro de la asociación.
Planeación estratégica	No existe un documento que evidencie una hoja de ruta o planeación estratégica de la asociación.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Control financiero	Libro contable: Se registran los aportes de cada asociado y en las asambleas el tesorero rinde cuenta de los aportes y el uso de los recursos.	Estados financieros, libros contables ASOAPISUR.	Estados contables	2023		Poseen una cuanta de ahorros para el manejo de los recursos. No se encuentra actualizados los estados financieros.
Gestión de proyectos	No se evidencia un documento o una lista de proyectos o alianzas que se hayan gestionado desde su creación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Procesos de comunicación	Se cuenta con un canal de WhatsApp, y eventualmente para citar a las asambleas ordinarias de afiliados utilizan mensajes a través de las emisoras locales.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cumplimiento legal	Documentos: Registro único tributario, registro de cámara de comercio en 2013, libro ingresos y egresos y estados financieros.	Registros y certificaciones ASOAPISUR	Documentos internos	2024	Vigente	Llevan libro de actas donde registran todo lo relacionados con las asambleas, con sus actas y citaciones.
Formación y capacitación	Documento: Registro de capacitaciones recibidas	Registros	Documento interno	2024		El SENA ha impartido cursos como (Establecimiento de apiarios) y bienestar animal en la producción de abejas) *(Apis Melífera)*

En términos generales, el análisis documental, permite identificar aspectos clave para el futuro de la empresa, contribuyendo a definir acciones coordinadas que orienten la mejora y el fortalecimiento de la organización (del Castillo et al., 2024). La revisión y análisis aplicado a la asociación ASOAPISUR reflejó que está constituida legalmente, ya que posee registro único tributario, registro de cámara de comercio y un libro de actas actualizado. Además, dispone de una estructura organizacional definida. En cuanto al control financiero, este es básico, pues registra los aportes de los asociados dejando trazabilidad mediante facturas manuales y administran los recursos a través de una cuenta de ahorros vigente; por otra parte, los estados financieros son manejados a través de un contador público que regularmente contratan para ello. En cuanto a formación y capacitación, se evidenció que a la asociación se le ofrecen capacitaciones de manera periódica por parte de entidades como el SENA, pero no todos los afiliados acceden a estas ya sea por falta de tiempo o por desinterés.

La revisión también identificó que no existe una "*hoja de ruta*", la asociación opera bajo un modelo reactivo en lugar de proactivo. Además, los miembros no tienen claridad sobre los roles y funciones de los directivos, lo cual puede incidir negativamente en la toma de decisiones y la operatividad interna; se evidencia un limitado conocimiento y uso de herramientas ofimáticas, así como el manejo de metodologías para la elaboración de proyectos. Adicionalmente, la ausencia de una planeación estratégica limita el desarrollo y crecimiento de la asociación, impidiendo la definición de objetivos a largo plazo. En términos financieros, aunque se llevan registros contables, su capacidad financiera y manejo de recursos es mínima, no cuentan con ahorros significativos que les permita emprender una estrategia de compra y comercialización de productos apícolas a través de la asociación. Finalmente, no se identifican proyectos o alianzas gestionadas desde su creación, lo que restringe su capacidad de acceso a nuevas oportunidades.

4.1.23 Conclusión

El diagnóstico de la gestión agroempresarial de ASOAPISUR evidenció desafíos significativos en el ámbito social, particularmente en relación con el relevo generacional y la participación de mujeres y jóvenes. La baja incorporación de estos grupos limita la adopción de mejores prácticas apícolas, reduce la capacidad de innovación y compromete la sostenibilidad de la actividad en el tiempo. Esta situación no es aislada, sino que responde a una problemática de alcance nacional, caracterizada por la escasa vinculación de jóvenes a las actividades agrarias. Como lo señala Hurtado y Marín (2024), la permanencia de los jóvenes en el sector rural es cada vez más limitada y obedece a una combinación de factores económicos, sociales, culturales y de bienestar que incentivan la migración hacia contextos urbanos.

En el caso específico de ASOAPISUR, este fenómeno representa un desafío importante, teniendo en cuenta que el 30% de sus apicultores se encuentra entre los 40 y 49 años y un 20% supera los 70 años. Esta estructura etaria evidencia un envejecimiento progresivo de la base productiva y la escasa incorporación de nuevos miembros jóvenes y mujeres, lo que incrementa el riesgo de discontinuidad de la actividad apícola a mediano y largo plazo. La participación de las mujeres resulta igualmente estratégica, ya que contribuye al fortalecimiento integral de las unidades productivas, a la sostenibilidad social y al desarrollo rural. Su involucramiento amplía el capital humano disponible, diversifica habilidades y perspectivas, además favorece formas de gestión más equilibradas y resilientes. En términos generales, la permanencia de las pequeñas explotaciones agropecuarias depende en gran medida de la incorporación activa de personas jóvenes, quienes garantizan la continuidad de las unidades productivas y la transmisión intergeneracional de conocimientos (Jorge y Fernández, 2025). Asimismo, el relevo generacional facilita la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de procesos de innovación y la

modernización de los sistemas productivos, elementos indispensables para asegurar la competitividad y sostenibilidad del sector en el largo plazo.

En el ámbito productivo, la mayoría de los asociados trabaja con un número reducido de apiarios y colmenas, lo que limita la escala de producción y la eficiencia del sistema apícola. Esta situación se refleja en un rendimiento promedio de 16,1 kg de miel por colmena, cifra considerablemente inferior al promedio nacional, estimado en 29 kg por colmena (Agrosavia, 2022). Esta brecha productiva evidencia la existencia de limitaciones técnicas, sanitarias, nutricionales y de manejo que afectan el desempeño de las colonias, así como la ausencia de prácticas estandarizadas y de acompañamiento especializado (Rosillo et al., 2020). En cuanto al proceso de extracción y beneficio de la miel, si bien los apicultores cuentan con herramientas adecuadas para el manejo de las colmenas, no todos disponen de los equipos requeridos para realizar un proceso inocuo y estandarizado en la extracción. Esta limitación afecta la eficiencia, la calidad del producto y el cumplimiento de requisitos sanitarios (Perez y Jimeno, 1985).

En el plano organizacional, se identificaron debilidades en la planificación, la gestión financiera y la participación colectiva, situación que reduce la capacidad de acción conjunta. En este sentido, (Fred, 2003), manifiesta que una empresa no puede saber hacia dónde va si no entiende su situación actual. Asimismo, la comercialización presenta un desafío, dado que solo un porcentaje reducido de productores vende a través de la asociación, reduciendo la participación de ASOAPISUR en el mercado como un colectivo. En este sentido Porter, (1979) afirma que la coordinación y articulación de actividades entre actores genera un valor superior al obtenido a través de esfuerzos individuales. En cuanto a la experiencia en la actividad apícola, la trayectoria institucional constituye fortalezas claves para impulsar el fortalecimiento agroempresarial.

4.2 Análisis estratégico para el fortalecimiento agroempresarial de ASOAPISUR

Este apartado articula los hallazgos del diagnóstico situacional obtenidos mediante encuestas y la revisión documental para evaluar el entorno interno y externo de ASOAPISUR. a través de una metodología sistémica (DOFA), se identifican los factores críticos que inciden en su gestión agroempresarial, estableciendo así los lineamientos necesarios para diseñar estrategias que impulsen el desarrollo competitivo de la asociación. Además de la DOFA, también se aplicó otras herramientas propias de la planeación estratégica, como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Interna y Externa (IE), las cuales permiten calificar, ponderar y organizar de manera jerarquizada la importancia de los factores identificados. Con base en estos resultados, se establecen estrategias que orientan el fortalecimiento asociativo y agroempresarial de ASOAPISUR.

Según Fred (2003), para la formulación de estrategias se aplican tres etapas. La primera corresponde a la aportación de información, en la cual se utilizan herramientas de análisis como la Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Evaluación de Factores Externos (EFE), con el fin de identificar la situación organizacional. La segunda etapa es la adecuación y se orienta al diseño de estrategias alternativas mediante la articulación de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno; en esta fase se emplean herramientas como la matriz DOFA y la matriz EI. Finalmente, la tercera etapa se centra en la toma de decisiones, en esta fase se utiliza la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). Sin embargo, en el presente estudio no se aplicó esta matriz, debido a que la asociación no cuenta con información cuantitativa consolidada ni con criterios homogéneos de priorización estratégica. Teniendo en cuenta lo anterior, según Ansoff et al., (2019), para organizaciones con debilidades estructurales, es metodológicamente válido formular estrategias a partir de las etapas de aportación de información

y adecuación, centradas a fortalecer las bases organizacionales antes de avanzar hacia procesos formales de priorización estratégica. En este sentido también Mintzberg, (1994) sostiene que la planificación estratégica puede resultar limitada en organizaciones con estructuras inestables y débiles, donde la estrategia se gesta más de la adaptación que de la cuantificación.

4.2.1 Análisis de factores internos

Tabla 5. *Evaluación de factores internos (EFI)*

Factores internos	*Importancia*	*Calificación*	*Valor*
Fortalezas			
Experiencia y conocimiento de la apicultura	.1	3	.3
Disponibilidad de tierras	.1	4	.4
Disponibilidad de mano de obra	.025	3	.07
Permanencia jurídica de la asociación (mayor a diez años)	.025	3	.07
Nivel de alfabetización de los apicultores	.025	3	.07
Pasión por la apicultura	.1	3	.3
Logo símbolo de ASOAPISUR	.05	3	.15
Conciencia socio ambiental	.075	3	.22
	.5		**1.6**
Debilidades			
Individualismo	.1	1	.1
Desinterés y falta de participación de los asociados	.1	1	.1
Falta de estandarización del proceso productivo	.075	1	.075
Falta de un plan de comercialización	.025	2	.05
Ausencia de la Misión y la Visión	.1	1	.1
Bajo nivel de tecnificación e innovación	.05	1	.05
Bajo nivele educativos en los apicultores	.025	1	.025
Avanzada edad de los apicultores	.025	2	.05
	.5		.55
Total	1.00		**2,15**

Este análisis interno es fundamental para la asociación, ya que permite obtener un diagnóstico cuantitativo que facilita la evaluación objetiva de su posición estratégica. La aplicación

de matrices como la MEFI y la MEFE permite organizar y sintetizar los factores internos y externos relevantes, asignarles pesos y calificaciones, y medir tanto su importancia como el desempeño en la organización (Pearce & Robinson, 2013).

El resultado del análisis interno de ASOAPISUR corresponde a 2,15 ubicándose dentro del rango de 2,0 a 2,99. Según (Fred, 2003) este resultado sugiere que la asociación posee fortalezas internas que equilibran sus debilidades, es decir, una posición interna "moderada" pero aún no alcanza una posición sólida de ventaja competitiva. Bajo esta perspectiva, Kotler & Keller, (2012) sostienen que las organizaciones con desempeños intermedios deben orientar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de sus capacidades distintivas, con el fin de alcanzar una mayor sostenibilidad y competitividad. Lo anterior refleja, que posiblemente fortalezas como la disponibilidad de tierras, la experiencia, la mano de obra y el conocimiento técnico de los apicultores no están siendo aprovechados de manera estratégica. En cuanto a las debilidades, el individualismo, el desinterés, la falta de participación y la ausencia de una misión y visión ralentizan el progreso de la organización.

4.2.2 Análisis de los factores externos

Tabla 6. *Evaluación de factores externos (EFE)*

Factores externos	*Importancia*	*Calificación*	*Valor*
Oportunidades			
Acceso a mercados especializados	.1	4	.4
Obtención de certificaciones sostenibles	.05	4	.2
Pago por servicios ecosistémicos	.025	3	.075
Incremento en la demanda de productos melíferos	.025	4	.1
Diversificación de productos	.075	4	.3
Alianzas	.025	3	.075
Uso de redes sociales	.025	3	.075
Acceso a créditos	.025	3	.075

Factores externos	*Importancia*	*Calificación*	*Valor*
Apiturismo	.05	4	.2
Eventos, ruedas de negocios y festividades regionales	.1	4	.4
	.5		**1.9**
Amenazas			
Adulteración de la miel	.1	1	.1
Cambio climático	.075	1	.075
Uso excesivo de agroquímicos	.05	1	.05
Establecimiento de monocultivos	.025	2	.05
Falta de relevo generacional e inclusión femenina	.025	2	.05
Importación de productos melíferos a gran escala	.05	1	.05
Muerte de colonias de abejas	.1	1	.1
Plagas y enfermedades	.025	2	.05
Incremento en los precios de materia prima	.025	2	.05
Escaso mejoramiento genético	.025	1	.025
	.5		**0.6**
Total	1.00		**2.57**

Un resultado de 2,57 en la matriz EFE indica que ASOAPISUR presenta una respuesta moderada frente a su entorno externo. Según (Fred, 2003), un puntaje entre 2,0 y 2,99 corresponde a una posición media, lo que significa que la asociación aprovecha parcialmente las oportunidades y enfrenta algunas amenazas, pero no de manera constante.

Entre las oportunidades, la diversificación de productos muestra un nivel de aprovechamiento intermedio, dado que la asociación ha avanzado en la producción de propóleo, cera, núcleos, polen y reinas, que podrían facilitar el acceso a mercados especializados, como el farmacéutico. Estos derivados de la apicultura son demandados por sus propiedades desinflamantes, antimicrobianas y antioxidantes (Ayora-Talavera et al., 2016).

Es importante mencionar que otras oportunidades claves no están siendo capitalizadas, como el uso de las redes sociales, el aprovechamiento de políticas gubernamentales para el pago por servicios ecosistémicos y la obtención de certificaciones sostenibles. La falta o poca gestión

en estos aspectos limita la capacidad de ASOAPISUR para mitigar amenazas significativas, como el cambio climático, la adulteración de la miel, la aparición de plagas y enfermedades que impactan la salud de las colmenas y pueden conducir a su mortalidad.

4.2.3 Matriz DOFA

Tabla 7. *Matriz DOFA ASOAPISUR*

Matriz DOFA/Estrategias	**Fortalezas** F1. Experiencia y conocimiento de la apicultura. F2. Disponibilidad de tierras. F3. Disponibilidad de mano de obra. F4. Permanencia jurídica de la asociación (mayor a diez años). F5. Nivel de alfabetización de los apicultores. F6. Pasión por la apicultura. F7. Logo símbolo de ASOAPISUR. F8. Conciencia socio ambiental.	**Debilidades** D1. Individualismo. D2. Desinterés y falta de participación de los asociados. D3. Falta de estandarización del proceso productivo. D4. Falta de un plan de comercialización. D5. Ausencia de la Misión y la Visión. D6. Bajo nivel de tecnificación e innovación. D7. Bajo nivel educativo en los apicultores. D8. Avanzada edad de los apicultores
Oportunidades O1. Acceso a mercados especializados. O2. Obtención de certificaciones sostenibles. O3. Pago por servicios ecosistémicos. O4. Incremento en la demanda de productos melíferos. O5. Alianzas. O6. Acceso a créditos. O7. Apiturismo. O8. Eventos, ruedas de negocios y festividades regionales	**Estrategias FO** Aprovechar el conocimiento y la formación de los apicultores para estandarizar y asegurar la trazabilidad del proceso productivo, con el fin de mejorar la productividad, diversificar los ingresos mediante el apiturismo y fortalecer la sostenibilidad de la actividad apícola.	**Estrategias DO** Impulsar la confianza, el compromiso y la participación de los apicultores a través de acciones colectivas, desarrollando canales de comercialización que faciliten el acceso a mercados especializados y el aprovechamiento de los eventos regionales (ruedas de negocios y festividades) para el posicionamiento de la marca ASOAPISUR.
Amenazas A1. Adulteración de la miel. A2. Cambio climático. A3. Uso excesivo de agroquímicos. A4. Falta de relevo generacional e inclusión femenina. A5. Importación de productos melíferos a gran escala. A6. Muerte de colonias de abejas. A7. Plagas y enfermedades.	**Estrategias FA** Fomentar la reducción del uso de agroquímicos a través de la adopción de prácticas sostenibles y desarrollar un plan de mejoramiento genético con reemplazo periódico de abejas reinas, orientado a mitigar la mortalidad de colonias y fortalecer la sanidad de las colmenas.	**Estrategias DA** Promover un plan de relevo generacional que incentive la participación de jóvenes y mujeres, fortaleciendo la actividad apícola mediante el trabajo colaborativo. Fortalecer la dirección estratégica de la asociación mediante la construcción participativa de la misión, visión y objetivos estratégicos, que permitan orientar y alinear su gestión a corto, mediano y largo plazo.

A8. Incremento en los precios de materia prima.

La matriz DOFA permitió identificar cinco estrategias para fortalecer la capacidad socio-organizacional de ASOAPISUR. La estrategia FO resalta la importancia de aprovechar el conocimiento empírico, la experiencia y la formación académica de los apicultores para unificar criterios, estandarizar y asegurar la trazabilidad del proceso productivo, contribuyendo al mejoramiento de la productividad. Esta estrategia promueve el desarrollo de iniciativas de apiturismo como alternativa para diversificar las fuentes de ingreso, fortaleciendo la sostenibilidad económica y social de los asociados. La estrategia DO busca superar debilidades internas mediante el fortalecimiento de la participación, la confianza y la comercialización, aprovechando eventos y mercados especializados que se realizan a nivel regional, buscando un posicionamiento más amplio. La estrategia FA plantea usar las capacidades técnicas y la mano de obra disponible para enfrentar amenazas como plagas, cambio climático y adulteración de la miel, mediante prácticas sostenibles y mejoramiento genético de las abejas. En cuanto a las estrategias DA la primera se enfoca responder a la necesidad de garantizar la sostenibilidad social y productiva de la asociación en el largo plazo. La promoción de un plan de relevo generacional que estimule la participación activa de jóvenes y mujeres permite renovar capacidades, incorporar nuevas ideas y fortalecer el tejido asociativo. En cuento a la segunda estrategia DA, está orientada a definir el rumbo institucional de la asociación, frente a la ausencia de lineamientos estratégicos claros. La construcción participativa de la misión, visión y objetivos estratégicos permite alinear los intereses de los asociados, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

4.2.3.1 Estrategia FO. *Aprovechar el conocimiento y la formación de los apicultores para estandarizar y asegurar la trazabilidad del proceso productivo, con el fin de mejorar la productividad, diversificar los ingresos mediante el apiturismo y fortalecer la sostenibilidad de la actividad apícola.* Más del 65% de los apicultores cuentan con más de seis años de experiencia en el sector apícola, y complementan su trayectoria con formación continua a través del SENA. Este proceso de formación permanente favorece la adopción de nuevo conocimiento y prácticas sostenibles, favoreciendo la implementación de nuevas tecnologías, que permitan incrementar los niveles de productividad y diversificar la oferta de productos melíferos. Un elemento clave de esta estrategia es la unificación de criterios y la estandarización del proceso productivo, lo cual permitirá mejorar el acceso a los mercados y fortalecer la sostenibilidad de la asociación. En este sentido, las asociaciones de pequeños productores agropecuarios requieren criterios comunes y procesos estandarizados que garanticen la calidad, la trazabilidad y la competitividad, especialmente en el marco de las cadenas agroalimentarias (FAO, 2016).

En la provincia se encuentran establecidas empresas apícolas como Campo Apícola y Apícola La Pedregosa, las cuales, además de dedicarse a la producción y comercialización de productos de la colmena, han diversificado sus actividades mediante el Apiturismo. A través del desarrollo de turismo rural a pequeña escala, ofrecen experiencias únicas a los visitantes interesados en conocer el fascinante mundo de las abejas. Esta estrategia no solo les permite generar ingresos adicionales, sino también fomentar un mayor conocimiento sobre la apicultura y promover la conciencia ambiental entre los participantes (Ciolac et al., 2019; Turtureanu et al., 2025).

La interacción entre turistas y aficionados a las abejas ha cobrado una creciente importancia. Un ejemplo destacado se observa en Costa Rica, donde los apicultores han agregado

valor a su producción mediante el apiturismo, aprovechando los atractivos naturales que rodean sus apiarios como ríos, bosques y cataratas. Esta actividad no solo facilita la interacción con el entorno natural de las abejas, sino que también promueve la conciencia ambiental y fomenta la protección de estos polinizadores (Madrigal y Sequeira, 2024; Ramos y Fernández, 2013).

4.2.3.2 Estrategia FA. *Fomentar la reducción del uso de agroquímicos a través de la adopción de prácticas sostenibles y desarrollar un plan de mejoramiento genético con reemplazo periódico de abejas reinas, orientado a mitigar la mortalidad de colonias y fortalecer la sanidad de las colmenas.* Promover el uso responsable de agroquímicos cuando su aplicación sea necesaria, no solo entre los asociados, sino también en coordinación con otros productores agropecuarios del entorno. Su uso debe realizarse bajo condiciones ambientales adecuadas como temperatura, humedad y viento favorables que minimicen el riesgo de dispersión hacia zonas sensibles o vulnerables, protegiendo así la salud de las abejas. Además, es importante el mejoramiento genético de las colonias, según (Pereira et al., 2013), el comportamiento higiénico hace referencia a la facultad que presentan ciertas abejas adultas para identificar, desopercular y retirar de las celdas aquellas larvas o pupas que se encuentran enfermas o muertas. Las abejas con comportamiento higiénico reconocen las señales químicas liberadas por las crías afectadas y dañadas mediante estímulos olfativos, esta habilidad le confiere resistencia frente al ataque de patógenos o muerte de larvas dentro de la colmena. Aunque el comportamiento higiénico es variable se evidencia en las colmenas que son fuertes, donde hay alta población de abejas y altos índices de producción. La selección de reinas de colmenas con comportamiento higiénico fortalece las colmenas en aspectos elementales como la sanidad y por ende en la productividad.

4.2.3.3 Estrategia DO. *Impulsar la confianza, el compromiso y la participación de los apicultores a través de acciones colectivas, desarrollando canales de comercialización que faciliten el acceso a mercados especializados y el aprovechamiento de los eventos regionales (ruedas de negocios y festividades) para el posicionamiento de la marca ASOAPISUR.* La baja participación y el compromiso débil de algunos asociados limita la capacidad organizacional, el logro de objetivos comunes y el desarrollo sostenible de la asociación. Es fundamental fortalecer el diálogo y la construcción colectiva mediante reuniones, asambleas participativas y mesas de trabajo. Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas deben consolidarse a través de la presentación periódica de informes de gestión y la socialización clara de la distribución de los recursos. Es importante el reconocimiento y la valoración de los aportes de los miembros. Se debe fortalecer las capacidades de liderazgo y asociatividad, a través de entidades como el SENA y Cámara de Comercio.

Se deben implementar canales de comercialización directos, aprovechando espacios como ferias locales, puntos de venta propios y eventos regionales que fortalezcan el contacto con el consumidor. Además, es clave diseñar un canal digital que permita aprovechar el potencial de herramientas como WhatsApp, Instagram, una página web y catálogos virtuales para ampliar el alcance comercial. Es importante establecer alianzas institucionales con restaurantes, hoteles, farmacias y tiendas saludables, que funcionen como canales estratégicos para posicionar la miel y sus derivados en mercados especializados. Para el fortalecimiento del canal directo, la provincia de Guanentina, constituida por 18 municipios es rica en festividades y eventos asociados al turismo, la industria y el sector agropecuario. Según un estudio de la Universidad de San Gil, en 9 municipios se realiza la mayoría de las festividades (Ramírez, 2015).

Tabla 8. *Municipios de la provincia de Guanentá con las mayores festividades*

Municipio	*# de eventos*
San Gil	16
Pinchote	9
Charalá	9
Villanueva	7
Coromoro	7
Mogotes	7
Aratoca	3
El paramo	3
Ocamonte	3

Adaptado de Ramírez, (2015).

Lo anterior refleja la importancia de aprovechar las festividades para potenciar la marca y los productos de ASOAPISUR en la región.

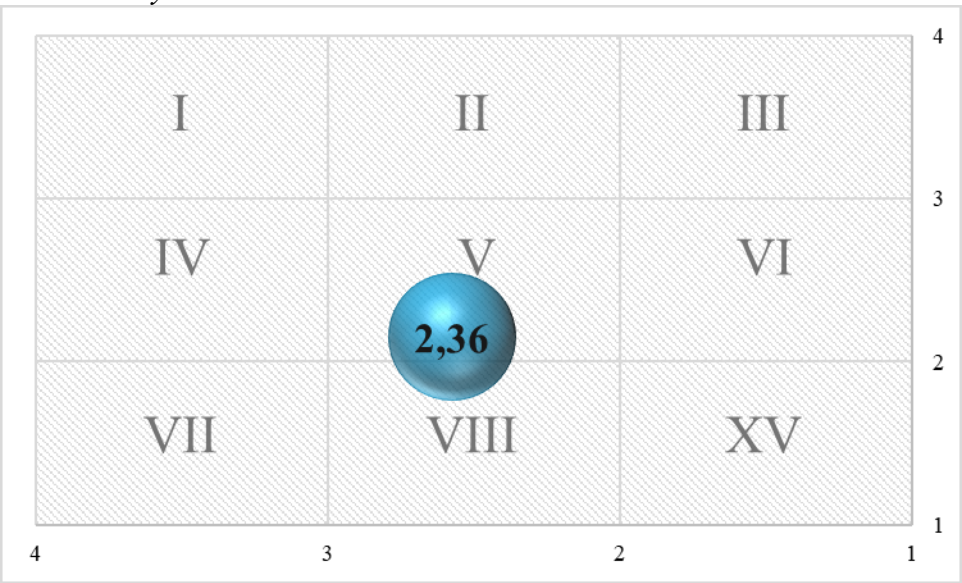
4.2.3.3 Estrategias DA. *Promover un plan de relevo generacional que incentive la participación de jóvenes y mujeres, fortaleciendo la actividad apícola mediante el trabajo colaborativo.* Diversas regiones del mundo han implementado innovaciones sociales orientadas a promover el relevo generacional en el sector agrario. Por ejemplo, en España, los Espacios Test Agrarios de la RETA8 constituyen una estrategia que facilita la incorporación gradual de nuevos actores al ámbito agrícola, a través de un modelo de gobernanza participativa y estructurada que involucra a todos los agentes relevantes. Asimismo, se destaca el caso de pequeños agricultores en Austria documentado por Korzenszky, (2019) quien propone el modelo denominado “etapa por etapa”. Este esquema vincula a agricultores de edad avanzada sin sucesores con jóvenes

interesados en incorporarse a la actividad agrícola, pero que enfrentan múltiples barreras de carácter económico, social y cultural para acceder al sector.

Fortalecer la dirección estratégica de la asociación mediante la construcción participativa de la misión, visión y objetivos estratégicos, que permitan orientar y alinear su gestión a corto, mediano y largo plazo. La planificación estratégica constituye un elemento esencial en la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones definir una dirección clara orientada al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo; las organizaciones sin ánimo de lucro o asociaciones de productores agropecuarios no pueden escapar a la planeación estratégica como elemento estructural para el éxito en el logro de sus objetivos fundacionales. Mediante la planificación estratégica, las organizaciones no solo establecen su visión y misión, sino que también reconocen oportunidades, reducen riesgos y optimizan la utilización de sus recursos (Jiménez et al., 2024).

4.2.4 Matriz interna y externa

Figura 25. *Matriz Interna y Externa ASOAPISUR*



El resultado de la Matriz Interna-Externa (IE) ubica a ASOAPISUR en la celda V, con una puntuación de 2,36, lo cual refleja una posición intermedia o de estabilidad dentro del modelo propuesto por (Fred, 2003). Este resultado indica que la asociación mantiene un equilibrio entre sus fortalezas y debilidades, reflejando una estructura organizacional funcional, pero con limitaciones que ralentizan su crecimiento y competitividad. De acuerdo con Fred (2003), las organizaciones ubicadas en la celda V deben priorizar estrategias de conservar y mantener, orientadas a fortalecer las capacidades internas existentes sin asumir riesgos elevados de expansión. En este sentido, ASOAPISUR debe enfocarse en consolidar sus procesos organizativos y productivos, mejorar la coordinación entre los asociados y optimizar el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno. Estas estrategias buscan preservar la estabilidad alcanzada, corregir debilidades estructurales y sentar bases sólidas que, en el mediano plazo, permitan a la asociación transitar hacia posiciones estratégicas más estables. Asimismo (Kotler & Keller, 2012), enfatizan en que las organizaciones con estas posiciones medias deben fortalecer sus capacidades diferenciadoras para avanzar hacia una posición competitiva. Con base en los análisis anteriores a continuación de plantean las estrategias a seguir.

Tabla 9. *Clasificación de estrategias según resultado de la matriz interna y externa*

	Estrategias de conservación		*Estrategias de mantenimiento*
Diversificación concéntrica	Aprovechar el conocimiento y la formación de los apicultores para estandarizar y asegurar la trazabilidad del proceso productivo, con el fin de mejorar la productividad, diversificar los ingresos mediante el apiturismo y fortalecer la sostenibilidad de la actividad apícola.	*Mejora de procesos internos*	Fortalecer la dirección estratégica de la asociación mediante la construcción participativa de la misión, visión y objetivos estratégicos, que permitan orientar y alinear su gestión a corto, mediano y largo plazo.
Mejora de procesos internos	Promover un plan de relevo generacional que incentive la participación de jóvenes y mujeres, fortaleciendo la actividad apícola mediante el trabajo colaborativo.	*Diferenciación moderada y fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental*	Fomentar la reducción del uso de agroquímicos a través de la adopción de prácticas sostenibles y desarrollar un plan de mejoramiento genético con reemplazo periódico de abejas reinas, orientado a mitigar la mortalidad de colonias y fortalecer la sanidad de las colmenas.
Mejora de procesos internos y penetración del mercado	Impulsar la confianza, el compromiso y la participación de los apicultores a través de acciones colectivas, desarrollando canales de comercialización que faciliten el acceso a mercados especializados y el aprovechamiento de los eventos regionales (ruedas de negocios y festividades) para el posicionamiento de la marca ASOAPISUR.		

4.2.5 Conclusión

El análisis estratégico realizado a través de las matrices MEFI, MEFE, DOFA y la Matriz IE permitió identificar tanto las fortalezas internas como las oportunidades del entorno que pueden ser aprovechadas por ASOAPISUR, así como las debilidades y amenazas que requieren atención prioritaria. Los resultados evidencian que la organización dispone de un capital humano muy valioso y con sólidos conocimientos teóricos-prácticos, los cuales constituyen una base firme para impulsar iniciativas de diversificación, como el apiturismo, y fortalecer la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Esta alternativa no solo amplía las oportunidades económicas de la asociación, sino que también promueve la conexión de las personas con el entorno natural de las abejas, fomentando la conciencia sobre su protección y aprovechando el atractivo paisajístico de los apiarios (Madrigal y Sequeira, 2024). Es importante que ASOAPISUR tenga en cuenta el conocimiento empírico y técnico de sus productores para adelantar la unificación de criterios y la estandarización del proceso productivo. La experiencia práctica de los apicultores adquirida a lo largo de años de trabajo en la actividad y adaptada a las condiciones ambientales locales se convierte en un activo valioso para definir buenas prácticas comunes, protocolos de manejo y procedimientos técnicos compartidos apoyados por expertos.

Investigaciones realizadas, demuestran que la falta de estandarización en los procesos productivos genera ineficiencias y por ende afectan de manera directa la competitividad (Bello Parra et al., 2023). Con base en lo anterior, estandarizar y manejar un mismo idioma permitiría reducir la variabilidad en los resultados productivos, mejorar la calidad de la miel y otros productos de la colmena, y facilitar la trazabilidad de las actividades.

También, se detectaron desafíos relacionados con la cohesión interna, el relevo generacional, la baja participación de mujeres y la importancia de fortalecer los canales de

comercialización. En cuanto al relevo generacional, el sector agrícola enfrenta serios desafíos, ya que muchos jóvenes rurales no perciben en el campo una oportunidad real de crecimiento y desarrollo personal o profesional. Según, Espejo (2018), Esta situación se relaciona con factores como el bajo interés en las labores agrícolas, la falta de incentivos para permanecer en el medio rural y los reducidos ingresos económicos que generan las actividades del campo. Con base en estos hallazgos, se diseñaron estrategias orientadas a conservar y mantener la posición actual de la asociación las cuales no se orientan a una expansión acelerada, sino al fortalecimiento progresivo de las capacidades internas y al aprovechamiento eficiente de las oportunidades del entorno.

En este marco, se plantean acciones como la implementación de programas de relevo generacional orientados a garantizar la sostenibilidad social de la asociación, un aspecto crucial ante el proceso de envejecimiento que experimenta su base de asociados. La vinculación de familiares y la incorporación de nuevos miembros jóvenes no solo aseguran la continuidad de la actividad apícola, sino que también amplían las posibilidades de innovación, facilitan la adopción de nuevas tecnologías y fortalecen la capacidad de adaptación de la organización frente a los cambios del entorno (Jorge y Fernández, 2025).

Otro aspecto importante es el diseño de canales de comercialización hacia mercados especializados y la participación activa en eventos regionales, con el propósito de mejorar el posicionamiento y la generación de ingresos. Los apicultores deben orientar sus esfuerzos hacia mercados especializados, dado que estos ofrecen mejores condiciones de precio, estabilidad y reconocimiento del valor agregado de los productos apícolas. A diferencia de los mercados tradicionales, donde la miel y sus derivados se venden como productos genéricos y con baja diferenciación, los mercados especializados valoran atributos como la calidad, el origen, la

producción sostenible, la trazabilidad, las certificación y la organización colectiva de los apicultores (Neven, 2014).

Otra acción importante es la adopción de prácticas productivas sostenibles, incluyendo planes de mejoramiento genético mediante la selección y recambio de reinas con altos niveles de productividad, buen comportamiento sanitario, tolerancia a la varroa y mansedumbre. Una de las alternativas, para incrementar la productividad y mejorar la sanidad de las colmenas, se sustenta en el recambio de las abejas reinas, una reina joven posee mayor capacidad de oviposición, lo que permite mantener poblaciones fuertes y numerosas de abejas obreras, indispensables para la recolección de polen y néctar (Cepeda Granados et al., 2024).

Estas acciones no solo contribuyen a mejorar la rentabilidad y la competitividad, sino que también fortalecen la resiliencia productiva y organizacional de ASOAPISUR frente a los desafíos del entorno.

4.3 Plan de acción para el fortalecimiento agroempresarial de ASOAPISUR

Se identificaron cinco estrategias orientadas a fortalecer la capacidad organizacional, productiva y comercial, las cuales se agrupan en dos grandes líneas: estrategias de conservación y estrategias de mantenimiento, reflejando las capacidades actuales de la asociación como las necesidades de consolidación y los procesos de mejora que requieren para avanzar hacia una gestión apícola competitiva y sostenible. Desde la conservación, las estrategias planteadas se enfocan en aprovechar los conocimientos y la formación técnica de los apicultores para impulsar la estandarización del proceso productivo, desarrollar proyectos de diversificación como el apiturismo que incrementen las fuentes de ingreso y fortalezcan la sostenibilidad de la actividad. Es importante promover el relevo generacional que involucre a los jóvenes y mujeres,

fortaleciendo la cooperación y el trabajo en equipo. En este sentido, se propone fortalecer la confianza y la participación de los asociados mediante acciones colectivas que permitan establecer canales de comercialización y posicionar la marca ASOAPISUR en mercados especializados y eventos regionales. En cuanto a las estrategias de mantenimiento estas buscan consolidar elementos para el crecimiento institucional, incluyendo la necesidad de fortalecer la planeación estratégica a través de la construcción participativa de la misión, visión y objetivos que orienten el rumbo organizacional. Es importante promover prácticas sostenibles mediante la reducción del uso de agroquímicos y la implementación de programas de mejoramiento genético para reducir la mortalidad de las abejas y garantizar la sanidad de las colmenas. Estas estrategias constituyen la base para la formulación del plan de acción que se presenta el siguiente capítulo, el cual organiza las actividades, responsables, recursos, indicadores y tiempos necesarios para la consecución de cada estrategia.

Tabla 10. *Plan de acción para el desarrollo de estrategias*

Necesidad	***Estado actual de la situación***	***Estado proyectado de la situación***	***Estrategia de implementación sugerida***	***Plazo estimado***			***Requerimientos***	***Responsables***
				Corto	Mediano	Largo		
Aumentar y diversificar los ingresos	No existe valor agregado en la producción apícola y se evidencia una carencia en la diversificación de fuentes de ingreso.	Incrementar los ingresos mediante el fortalecimiento de la oferta de valor, incorporando el apiturismo y otros productos derivados de la actividad apícola.	Aprovechar el conocimiento y la formación de los apicultores para estandarizar y asegurar la trazabilidad del proceso productivo, con el fin de mejorar la productividad, diversificar los ingresos mediante el apiturismo y fortalecer la sostenibilidad de la actividad apícola.		X		Gestión de recursos y capacitaciones para desarrollo de proyectos.	Directivos y asociados
Disminuir la contaminación ambiental e implementar mejoramiento genético para disminuir la muerte de colmenas.	No hay una concientización adecuada en el manejo de los agroquímicos. No hay cambios de reinas.	Concientizar y disminuir el uso de agroquímicos. Implementar un plan de mejoramiento genético (cambio de reina)	Fomentar la reducción del uso de agroquímicos a través de la adopción de prácticas sostenibles y desarrollar un plan de mejoramiento genético con reemplazo periódico de abejas reinas, orientado a mitigar la mortalidad de colonias y fortalecer la sanidad de las colmenas.		X		Gestión de capacitaciones. Dotación, insumos y herramientas para los procesos.	Directivos, SENA, alcaldías. Ing. Ambientales y MVZ.
Mejorar los niveles de confianza, trabajo en equipo y cohesión social. Ausencia de canales de comercialización	Ausencia de trabajo en equipo, no hay decisiones unánimes. No existen canales claros de comercialización.	Fortalecimiento del trabajo en equipo, unificación de criterios y fortalecimiento de la cohesión social. Posicionamiento de la marca, definir canales de comercialización.	Impulsar la confianza, el compromiso y la participación de los apicultores a través de acciones colectivas, desarrollando canales de comercialización que faciliten el acceso a mercados especializados y el aprovechamiento de los eventos regionales (ruedas de negocios y festividades) para el posicionamiento de la marca ASOAPISUR.		X		Capacitaciones en desarrollo organizacional, mercadeo y posicionamiento de marca.	Directivos, asociados y SENA.
Falta de relevo generación y	Solo el 15% de los asociados son	Incrementar en un 30% la inclusión	Promover un plan de relevo generacional que incentive la		X		Formación y sensibilización.	Directivos, asociados.

Necesidad	*Estado actual de la situación*	*Estado proyectado de la situación*	*Estrategia de implementación sugerida*	*Plazo estimado*			*Requerimientos*	*Responsables*
				Corto	Mediano	Largo		
poca inclusión femenina en la asociación.	hombres y menos del 10% corresponden a jóvenes.	femenina en los procesos y 20% los jóvenes.	participación de jóvenes y mujeres, fortaleciendo la actividad apícola mediante el trabajo colaborativo.					
Ausencia de planeación estratégica adecuada	Se carece de un rumbo claro en cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos de la asociación.	Misión, visión y objetivos estratégicos claramente definidos, socializados y alineados con las acciones de la asociación.	Fortalecer la dirección estratégica de la asociación mediante la construcción participativa de la misión, visión y objetivos estratégicos, que permitan orientar y alinear su gestión a corto, mediano y largo plazo.		X		1) Conformar un comité de planeación estratégica. 2) Realizar un diagnóstico participativo (análisis interno y externo). 3) Formular de manera participativa la misión, visión y objetivos estratégicos. 4) Definir líneas estratégicas, metas e indicadores. 5) Socializar y aprobar el plan estratégico.	Directivos, asociados, SENA.

El plan de acción propuesto se fundamenta en el fortalecimiento progresivo de las capacidades internas, la mejora de procesos y la consolidación organizacional. Las estrategias orientadas a la estandarización del proceso productivo, la diversificación de ingresos mediante el apiturismo, el mejoramiento genético, la reducción del uso de agroquímicos, el fortalecimiento del trabajo en equipo y los canales de comercialización, el relevo generacional y la consolidación de la planeación estratégica responden a las debilidades identificadas en el diagnóstico. Los tiempos de ejecución se justifican en función del nivel actual de madurez organizacional de la asociación ASOAPISUR.

4.2.1 Desarrollo operativo del plan estratégico

Tabla 11. *Desarrollo e implementación operativa de las estrategias.*

Estrategia	*Objetivo especifico*	*Indicadores*	*Presupuesto*
Estrategia 1. Aprovechar el conocimiento y la formación de los apicultores para estandarizar y asegurar la trazabilidad del proceso productivo, con el fin de mejorar la productividad, diversificar los ingresos mediante el apiturismo y fortalecer la sostenibilidad de la actividad apícola.	O1. Estandarizar el proceso productivo apícola mediante la elaboración e implementación de protocolos técnicos y registros de trazabilidad en al menos el 60% de los asociados durante los próximos 12 meses.	1. % de asociados que aplican protocolos estandarizados. 2. Número de manuales o protocolos elaborados. 3. Número de capacitaciones técnicas realizadas. 4. Nivel de cumplimiento de buenas prácticas apícolas (%).	$ 1´920.000
	O2. Incrementar la productividad promedio por colmena en un 30% en un periodo de 18 meses.	1. Producción promedio de miel por colmena (kg). 2. Variación porcentual de producción anual.	$ 6´000.000
	O3. Implementar un piloto de apiturismo con una experiencia estructurada en 12 meses.	1. Número de experiencias de apiturismo diseñadas. 2. Número de experiencias implementadas. 3. Ingresos generados por apiturismo.	$ 10´000.000
Estrategia 2. Fomentar la reducción del uso de agroquímicos a través de la adopción de prácticas sostenibles y desarrollar un plan de mejoramiento genético con reemplazo periódico de abejas reinas, orientado a mitigar la mortalidad de colonias y fortalecer la sanidad de las colmenas.	O1. Reducir el uso de agroquímicos en 60% en los apiarios asociados en un plazo de 18 meses, mediante la adopción de prácticas apícolas sostenibles.	1. Número de asociados capacitados en manejo sostenible. 2. Número de prácticas alternativas implementadas (MIPE - control biológico, manejo integrado). 3. % de apiarios que adoptan protocolos de buenas prácticas.	$ 12´000.000
	O2. Implementar un plan de mejoramiento genético que incluya el reemplazo periódico de reinas en al menos el 60% de las	1. % de colmenas con reemplazo de reina realizado. 2. Número de reinas seleccionadas bajo criterios técnicos (productividad, mansedumbre, comportamiento higiénico).	$ 48´000.000

Estrategia	*Objetivo especifico*	*Indicadores*	*Presupuesto*
	colmenas en un plazo de 24 meses.	3. Número de evaluaciones sanitarias realizadas por ciclo productivo. 4. Tasa de aceptación y adaptación de nuevas reinas (%).	
Estrategia 3. Impulsar la confianza, el compromiso y la participación de los apicultores a través de acciones colectivas, desarrollando canales de comercialización que faciliten el acceso a mercados especializados y el aprovechamiento de los eventos regionales (ruedas de negocios y festividades) para el posicionamiento de la marca ASOAPISUR.	O1. Incrementar en un 80% la participación activa de los asociados en espacios de toma de decisiones y actividades colectivas en un plazo de 6 meses.	1. % de asistencia a reuniones y asambleas. 2. Número de actividades colectivas realizadas por año. 3. Nivel de participación en votaciones (%). 4. Índice de percepción de confianza interna (encuesta)	$ 2´000.000
Estrategia 4. Promover un plan de relevo generacional que incentive la participación de jóvenes y mujeres, fortaleciendo la actividad apícola mediante el trabajo colaborativo	O1. Implementar un programa de formación técnica y organizacional dirigido a jóvenes y mujeres, para impulsar el relevo generacional.	1. Número de capacitaciones realizadas. 2. Nivel de asistencia (%). 3. Número de iniciativas productivas lideradas por jóvenes o mujeres.	$ 24´000.000
	O2. Fomentar espacios de trabajo colaborativo entre asociados tradicionales y nuevos integrantes, promoviendo proyectos colectivos en un plazo de 2 años.	1. Número de proyectos desarrollados en equipos mixtos. 2. Número de mentorías entre apicultores experimentados y jóvenes. 3. Nivel de participación en actividades colectivas (%).	$ 2´400.000
Estrategia 5. Fortalecer la dirección estratégica de la asociación mediante la construcción participativa de la misión, visión y objetivos estratégicos, que permitan orientar y alinear su gestión a corto, mediano y largo plazo.	O1. Formular y aprobar de manera participativa la misión, visión y objetivos estratégicos de ASOAPISUR en un periodo de 6 meses.	1. Número de talleres participativos realizados. 2. % de asociados que participan en la construcción estratégica. 3. Documento oficial de misión y visión aprobado. 4. Nivel de consenso alcanzado (% de aprobación en asamblea).	$ 3´600.000

4.2.2 Conclusión

El plan de acción propuesto responde a las debilidades identificadas de acuerdo con el análisis estratégico. Establece cinco líneas estratégicas orientadas a la estandarización productiva y trazabilidad, la diversificación de ingresos mediante el apiturismo, la sostenibilidad ambiental y sanitaria, el fortalecimiento de la cohesión organizacional, el relevo generacional y la consolidación del direccionamiento estratégico. Estas acciones se fundamentan en los postulados de Porter (1985), quien sostiene que la gestión estratégica de las organizaciones debe partir de una alineación adecuada entre sus capacidades internas y las condiciones del entorno. Con base en este enfoque, el desempeño y la sostenibilidad de una organización dependen de su capacidad para identificar sus fortalezas y debilidades, y utilizarlas de manera inteligente para aprovechar oportunidades externas y mitigar amenazas. Otro aspecto fundamental es el fortalecimiento la dirección organizacional como base del desempeño institucional (Mintzberg, 1994) y consolidar capacidades organizativas como lineamientos para la sostenibilidad (Ansoff et al., 2019). Una organización que tiene claro su rumbo estratégico expresado en una misión, visión y objetivos bien definidos posee un marco de referencia que orienta la toma de decisiones y la asignación eficiente de sus recursos (Contreras Sierra, 2013).

Es importante resaltar, que la estandarización y la acción colectiva responde a la necesidad de generar ventajas competitivas sostenibles, investigaciones demuestran que la innovación sostenible desarrollada a nivel de cadena y articulada entre los actores permite beneficios económicos, sociales y ambientales, donde la calidad, la trazabilidad y la cohesión organizacional son determinantes para el acceso a mercados especializados (Borges et al., 2022; Stanco et al., 2020).

5. Conclusiones

El presente trabajo abordó el fortalecimiento de la gestión agroempresarial de la Asociación de Apicultores de Santander (ASOAPISUR), una organización que contribuye al desarrollo rural de la provincia de Guanentá. Los resultados obtenidos evidencian la importancia de implementar estrategias integrales orientadas no solo a mejorar la productividad y la calidad de la miel, sino también a fortalecer los ámbitos organizacional, comercial y social. Asimismo, el análisis permitió identificar las principales limitaciones actuales del colectivo, así como reconocer oportunidades de crecimiento que favorezcan el bienestar socioeconómico de los apicultores.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en ASOAPISUR, se concluye que la organización enfrenta retos y desafíos relevantes en los ámbitos social, productivo y organizacional. En lo social, la escasa participación de jóvenes y mujeres y la falta de relevo generacional reflejan un envejecimiento de la base productiva que compromete la continuidad de la actividad apícola, reduce la capacidad de innovación y dificulta la adopción de nuevas tecnologías, esta situación asociada a factores económicos, sociales y culturales pueden incentivar de manera directa la migración rural a otras latitudes. En lo productivo, la mayoría de los asociados opera con pocos apiarios y colmenas, lo que se traduce en un bajo rendimiento promedio de 16,1 kg por colmena, muy por debajo del promedio nacional, evidenciando limitaciones técnicas, sanitarias y de manejo, así como falta de estandarización y acompañamiento especializado. En el plano organizacional, se identificaron debilidades en planificación, gestión financiera, participación colectiva y comercialización asociativa, ya que solo una minoría vende a través de la organización, lo que limita su posicionamiento en el mercado.

En cuanto al análisis estratégico se resaltan fortalezas internas importantes, especialmente un capital humano con amplia experiencia, que puede impulsar la diversificación productiva como

el apiturismo. Sin embargo, también se identificaron debilidades como la falta de estandarización de los procesos, escasa cohesión organizacional, la ausencia en procesos de relevo generacional y la baja participación de mujeres, factores que restringen su competitividad. Por esta razón, se plantean estrategias de "conservar y mantener" orientadas al fortalecimiento progresivo de las capacidades internas, destacando la estandarización productiva, la incorporación de jóvenes, el desarrollo de canales de comercialización hacia mercados especializados, la participación en eventos regionales y la adopción de prácticas sostenibles como el mejoramiento genético y el recambio de reinas. En conjunto, estas acciones buscan mejorar la productividad, la calidad, el posicionamiento comercial y la resiliencia organizacional de la asociación frente a los desafíos del entorno.

Finalmente, el plan de acción propuesto como mecanismo para aterrizar las estrategias identificadas responde a las debilidades identificadas en el análisis estratégico, al estructurarse en cinco líneas orientadas a la estandarización productiva y la trazabilidad, la diversificación de ingresos mediante el apiturismo, la sostenibilidad ambiental y sanitaria, el fortalecimiento de la cohesión organizacional, el relevo generacional y la consolidación del direccionamiento estratégico. Estas acciones se sustentan en los planteamientos de Porter (1985), quien sostiene que la competitividad y la sostenibilidad organizacional dependen de la adecuada alineación entre las capacidades internas y las condiciones del entorno. En este sentido, el desempeño institucional está condicionado por la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades propias y emplearlas estratégicamente para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas externas.

6. Recomendaciones

Para futuras investigaciones, resulta importante ampliar el estudio a un mayor número de apicultores, considerando las particularidades propias de la provincia de Guanentá, no solo en términos culturales y de tejido social, sino también en función de la variabilidad agroclimática que condiciona las dinámicas productivas de la producción apícola.

Se recomienda a futuros investigadores, desarrollar y evaluar modelos de gobernanza de relevo y género para aportar significativamente al desarrollo y consolidación de las asociaciones de apicultores de productores de Colombia.

Por otra parte, recomienda investigar, desarrollar y evaluar estrategias de inteligencia comercial colectiva, que estimule la negociación en bloque de los apicultores de modo que redunde en mejores estrategias de comercialización de los productos de la colmena y por ende en mejor rentabilidad del agronegocio de la apicultura.

Finalmente, se recomienda profundizar en el análisis de los modelos de comercialización asociativa y las cadenas de valor, con el fin de identificar estrategias que fortalezcan la competitividad y el acceso a mercados diferenciados. Así mismo, es pertinente profundizar en los factores que influyen en la permanencia o migración de los jóvenes rurales, así como en el papel de la mujer en la apicultura y su impacto en la sostenibilidad organizaciones campesinas.

Referencias

Agrosavia. (2022). *Contexto de la cadena apícola*. https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/37017/Ver_Documento_37017.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 100–110. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). Implanting Strategic Management (3rd Edition). In *Implanting Strategic Management*.

Ayora-Talavera, T., Hernández-Leyra, J., Flores-Pérez, A., González-Flores, T., Fabela-Moron, M., Patrón-Vásquez, J., & Pachecho-López, N. (2016). Usos y beneficios de los Subproductos de la miel. *Producción y Comercialización de Miel y Sus Derivados En México: Desafíos y Oportunidades Para La Exportación*.

Barragán, M. (2014). *Apicultura campesina una alternativa para el desarrollo rural en Ocamonte, Santander* [Pontificia Universidad Javeriana]. https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.12407

Bejarano, Y. (2020). *Una actividad estratégica socio ambiental para la gestión del servicio ecosistémico de la polinización en cuatro veredas del municipio de Gachalá Cundinamarca*. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/50561/YBEJARANOLEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bello Parra, R. O., Parra Ferié, C., & Valarezo Molina, M. J. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Uniandes Episteme*, *10*(2). https://doi.org/10.61154/rue.v10i2.2867

Borges, A., Triana, J., Fornazier, A., & Ladeira, G. (2022). Cadenas agroalimentarias sostenibles desde la perspectiva de los sistemas agroalimentarios locales*. *Gestión y Desarrollo Libre*, *8 (15)*, 1–17.

Burgos, D., Lozano, F., & Fonseca, D. (2022). Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas: estudio de caso Asociación “Panaldemiel” del municipio de Fortul-Arauca. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, *25*(1). https://doi.org/10.31910/rudca.v25.n1.2022.2203

Burgos-Cañas, D., Lozano-Suarez, F. E., Fonseca-Pinto, D. E., Burgos-Cañas, D., Lozano-Suarez, F. E., & Fonseca-Pinto, D. E. (2022). Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas: estudio de caso Asociación “Panaldemiel” del municipio de Fortul-Arauca. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, *25*(1). https://doi.org/10.31910/RUDCA.V25.N1.2022.2203

Cardona Reyes, N., Cuellar Botello, L. A., & Carvajal Pinilla, L. A. (2022). Importancia ecológica de la apicultura en el mantenimiento y conservación de la biodiversidad y los agroecosistemas. In *Las ciencias ambientales y su avance sin fronteras durante la pandemia*. https://doi.org/10.31948/editorialunimar.171.c220

Castro, J., & Londoño, J. (2022). *Diseño de estrategias para promover la asociatividad en pequeños productores apícolas del Municipio de San Pedro de los Milagros – Antioquia.* [Unilasallista]. https://repository.unilasallista.edu.co/server/api/core/bitstreams/56f46385-98aa-4f40-9a05-f950f03dfaea/content

Cepeda Granados, M., Bejarano Garavito, D. H., Vásquez Romero, R. E., Rodríguez García, O. A., & Montes Campos, W. A. (2024). Buenas prácticas para la producción de reinas

seleccionadas de abejas Apis mellifera. In *Buenas prácticas para la producción de reinas seleccionadas de abejas Apis mellifera*. https://doi.org/10.21930/agrosavia.nbook.7407051

Ciolac, R., Adamov, T., Iancu, T., Popescu, G., Lile, R., Rujescu, C., & Marin, D. (2019). Agritourism-A Sustainable Development Factor for Improving the 'Health' of Rural Settlements. Case Study Apuseni Mountains Area. *Sustainability*, *11*(5), 1467. https://doi.org/10.3390/su11051467

Contreras, L., Magaña, M., & Sanginés, J. (2018). Características técnicas y socioeconómicas de la apicultura en comunidades mayas del Litoral Centro de Yucatán. *Acta Universitaria*, *28*(1), 44–86. https://doi.org/10.15174/au.2018.1390

Contreras, R. (2000). Empoderamiento Campesino y Desarrollo Local. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (4). https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2000.n4-03

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión.*, *Vol.8*(No.35).

Cruz, M., & Polanco, M. (2014). El sector primario y el estancamiento económico en México. *Problemas Del Desarrollo*, *45*(178). https://doi.org/10.1016/s0301-7036(14)70874-0

del Castillo, J., Monagas, M., & Mena, M. (2024). Propuesta de metodología para el diseño de una estrategia de gestión documental. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, *20*(1).

del Río, J., Ruíz, E., Meza, I., & Aguas de Hoyos, M. (2023). El papel de la asociatividad y su relación con el desempeño de las organizaciones. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, *24*(3). https://doi.org/10.21930/rcta.vol24_num3_art:3122

Erazo, M. (2016). Competitividad y Comercio Exterior. *Publicando*, *3*(9), 686–696.

Escadón, J. C., Ruiz, M. F., & Sanabria, K. J. (2018). análisis de la producción apícola en soacha. *Uniminuto*.

Espejo, A. amauro. (2018). Inserción laboral de los jóvenes rurales en América Latina: un breve análisis descriptivo. Grupos de diélogo rural, una estrategia de incidencia. *Grupo de Trabajo Inclusión Social y Desarrollo. Programa Jóvenes Rurales, Territorios y Oportunidades: Una Estrategia de Diálogos de Políticas.*, *225*.

FAO. (2016). *Guía para el desarrollo de cadenas de valor agrícolas inclusivas*.

FAO, I. A. and C. (2021). *Good beekeeping practices for sustainable apiculture*. FAO, IZSLT, Apimondia and CAAS. https://doi.org/10.4060/cb5353en

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9th ed.).

Gobernación de Santander. (2021). *Plan de Ordenamiento Departamental Santander POD, Provincia Guanentá.* https://smi-geoportal.santander.gov.co/smi/docs/POD%20Santander_PROV_Guanenta.pdf

Grazieli, S., Rockenbach, M., Hanke, D., Andrade, M., Becker, C., & Aguiar, N. (2021). Adversidades y desafíos de la producción de miel en el sur de Brasil. *DELOS*, *14*(39). https://www.eumed.net/uploads/articulos/5f316af11152ad1fb542c1f1da0b9fd8.pdf

Hernandez, J., & Zamora, M. (2021). *Plan de negocio tecnificado para el desarrollo de la producción apícola en el departamento de Boyacá Colombia, empresa Apibeeza S.A.S* [Universidad Santo Tomás]. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/42588/2021juanhernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación Hernández Sampieri 6a Edición. In *Septiembre 2015*.

Hurtado, M., & Marín, V. (2024). *Relevo generacional en las familias campesinas de la vereda Santo Domingo, municipio de Villamaría, Caldas.*

https://repositorio.ucaldas.edu.co/server/api/core/bitstreams/8b9613c9-aebb-4611-b2f4-c3b8ad5c04e1/content

ICA. (2023). *Metodología para la evaluación de bienestar animal en abejas (Apis mellifera)*. https://www.ica.gov.co/getattachment/Areas/Pecuaria/Servicios/Inocuidad-en-las-Cadenas-Agroalimentarias/Bienestar-Animal/Metodologia-Bienestar-Animal-Abejas-Apis-Mellifera.pdf.aspx?lang=es-CO

Jiménez, M., Véliz, C. M. V., Espinoza, N., Palma, C., Miranda, D., & Méndez, J. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, *5*(11), 1–13.

Jorge, R., & Fernández, J. (2025). Valor añadido, supervivencia agraria y relevo generacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (58). https://doi.org/10.54571/ajee.683

Korzenszky, A. (2019). Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria. *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne d'études Du Développement*, *40*(2), 291–308. https://doi.org/10.1080/02255189.2018.1517301

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing (14.ª ed.). In *Pearson Education Limited*.

López, H., & Pardo, D. (2021). *Evaluación del modelo de agronegocio en Apicaldas de Caldas Boyacá* . https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/7595f925-29fd-4ec9-b67e-f6ec3c2b1f6e/content

MADR. (2020). *Cadena de las Abejas y la Apicultura*. https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf

Madrigal, E., & Sequeira, J. (2024). Apiturismo, diversificador de la producción de miel en la Región Brunca de Costa Rica. *Ambientico, 289*, 64–70. https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/42031/Ambientico_289_Art_09.pdf

Martínez, J., Cetzal, W., González, N., Casanova, F., & Saikat, B. (2018). Caracterización de la actividad apícola en los principales municipios productores de miel en Campeche, México. *Journal of the Selva Andina Animal Science*, *5*(1). https://doi.org/10.36610/j.jsaas.2018.050100044

Martínez, T. (2006). *Diagnóstico de la actividad apícola y la crianza de abejas en Colombia.* https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Normatividad/Diagnostico%20Apicola%20abril%202011.pdf

Mazzei, M. P., Vesprini, J. L., & Galetto, L. (2021). Visitantes florales no polinizadores en plantas del género Cucurbita y su relación con la presencia de abejas polinizadoras. *Acta Agronómica*, *69*(4), 256–265. https://doi.org/10.15446/acag.v69n4.87639

Meza, J., Cantos-Cruz, M., González-Acosta, D., & Mejía-Erazo, P. (2023). La influencia de la apicultura al crecimiento económico multisectorial. *Boletín Científico Ideas y Voces*, *3*(3). https://doi.org/10.60100/bciv.v3i3.122

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning.* https://theisrm.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf

Nadal, A. (2010). El concepto de Mercado. *El Concepto Del Mercado*.

Neven, D. (2014). Developing sustainable food value chains : guiding principles. In *Food and Agriculture Organization of the United Nations.*

ONU. (2022). *Por qué las abejas son esenciales para las personas y el planeta*. https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/por-que-las-abejas-son-esenciales-para-las-personas-y-el-planeta

Oquendo Tirado, L. F., Rodríguez Espinosa, H., & Pérez Peña, R. E. (2022). Caracterización de los agroemprendimientos asociativos rurales en Antioquia para el fortalecimiento de la acción colectiva y el desarrollo local. *Jangwa Pana*, *21*(2). https://doi.org/10.21676/16574923.4749

Pearce, J., & Robinson, R. (2013). Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition (13th ed.). In *McGraw-Hill Education* (Number 97).

Pedraza, D., & Del Portillo, N. (2019). *Estrategias de competitividad para fortalecer el sector apícola en Colombia*. https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/838/DelPortilloGarcia-NicolleStephania-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pereira, R. A., Morais, M. M., Francoy, T. M., & Gonçalves, L. S. (2013). Hygienic behavior of africanized honey bees Apis mellifera directed towards brood in old and new combs during diurnal and nocturnal periods. *Insects*, *4*(4). https://doi.org/10.3390/insects4040521

Perez, C., & Jimeno, M. F. (1985). Manejo y alteraciones de la miel. *Hojas Divulgadoras Del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación»*.

Polo, S., Páramo, G., Acosta, C., Rolón, M., Gómez, J., García, L., Rodríguez, H., Lagos, L., & Gómez, K. (2024). *Zonificación de aptitud para la producción comercial apícola en Colombia a escala 1:100.000.* . https://upra.gov.co/es-co/Publicaciones/01_ZonifApicultura.pdf

Porter, M. (1979). Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. *USA*, (November).

Porter Michael, E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *The Free*.

Quiroz, G., Font, M., & Sánchez, A. (2021). Asociatividad un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad. *Científico - Profesional*, *6*(8).

Ramírez, A. (2015). Análisis del inventario cultural y natural de la Provincia de Guanentá. *UNISANGIL Empresarial*, *8*, 66–84.

Ramos, A., & Fernández, G. (2013). La educación ambiental: Un instrumento para el turismo sustentable. *Revista Hospitalidade*, *X*.

Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D., & Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia En Su PC*, (4).

Rodríguez, F. (2021). *Implementación y aprovechamiento de registros de producción de polen en la empresa apícola*. https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/server/api/core/bitstreams/e80bd65a-de92-47c2-9d5d-c6c511ca9324/content

Rodríguez, H., Arango, A., & Pérez, R. (2022). *Gestión de la asociatividad rural agroempresarial* (1st ed.).

Rosillo, W., Vivanco, I., Reyes, E., & Rodriguez, D. (2020). Análisis de las falencias del sector apicultor en la provincia del Guayas. *Espacios*, *41*(50). https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p09

Soler, E. (2019). *Sistema de Monitoreo para el Fomento de la Producción Apícola Automática*. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/30668/eesolert.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stanco, M., Nazzaro, C., Lerro, M., & Marotta, G. (2020). Sustainable Collective Innovation in the Agri-Food Value Chain: The Case of the "Aureo" Wheat Supply Chain. *Sustainability*, *12*(14), 5642. https://doi.org/10.3390/su12145642

Statista. (2023). *China, el principal productor de miel del mundo*. https://es.statista.com/grafico/30038/paises-con-el-mayor-volumen-de-produccion-de-miel-natural/

Steiner, R., & Ramírez, T. (2019). Análisis de experiencias de modelos asociativos como mecanismo para el desarrollo empresarial en la ruralidad. *Fedesarrollo*.

Téllez, G., Rincón, D., & Figueroa, J. (2021). *Herramientas para la gestión integral en empresas apícolas colombianas*. https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80439/9789587946383.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Turtureanu, A.-G., Crețu, C.-M., Pripoaie, R., Marinescu, E. Ștefan, Sîrbu, C.-G., & Talaghir, L.-G. (2025). Sustainable Development Through Agritourism and Rural Tourism: Research Trends and Future Perspectives in the Pandemic and Post-Pandemic Period. *Sustainability*, *17*(9), 3998. https://doi.org/10.3390/su17093998

Unal. (2022). *Tecnología y cuentas claras ayudarían a apicultores a ser más competitivos*. https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/tecnologia-y-cuentas-claras-ayudarian-a-apicultores-a-ser-mas-competitivos?utm_source=chatgpt.com

Vanguardia. (2020). *La producción de miel en Santander: un dulce proceso de paciencia*. https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/2020/08/18/la-produccion-de-miel-en-santander-un-dulce-proceso-de-paciencia/

Vargas, A., Fajardo, C., Romero, Y., & Nieves, K. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. *Cooperativismo & Desarrollo*, *27*(115), 1–34. https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10

Velasco, D., Barreda, C., & Ordoñez, D. (2019). Desarrollo Productivo Apícola como fuente de mejoramiento socioeconómico Vereda Corralejas Sotará Cauca. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, *11*(11), 44–52. https://doi.org/10.22463/24221783.2570

Weston, M. J. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: *Nurse Leader*, *18*(1), 54–58. https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009

Apéndices

Apéndice A. *Encuesta de caracterización Socioempresarial de ASOAPISUR*

Section 1 of 2

Caracterización Socioempresarial de ASOAPISUR

Apreciados productores,

Les saluda Wilfan Sarmiento Jerez, estudiante de la Maestría en Agronegocios de la Universidad Santo Tomas. En este momento estoy desarrollando un proyecto de investigación con la asociación, con el objetivo de proponer estrategias para fortalecer su gestión agroempresarial.

Le agradezco dedicar unos 15 minutos para responder esta encuesta agradeciendo de antemano que responda con honestidad y sinceridad. Su participación es clave para obtener información precisa que permita sacar conclusiones efectivas y proponer soluciones concretas para el desarrollo de la apicultura en ASOAPISUR.

Sus datos personales serán tratados con estricta confidencialidad y se utilizarán exclusivamente para los fines de esta investigación.

Agradezco mucho su tiempo y colaboración.

Link de Acceso: https://forms.gle/oTyErZocTPSZgYyg8