



# Fortalecimiento empresarial en asociaciones apícolas: estudio de caso Asociación “Panaldemiel” del municipio de Fortul-Arauca

## Business development in beekeeping associations: Case study Association “Panaldemiel” of the municipality of Fortul-Arauca

Dairo Burgos-Cañas<sup>1\*</sup> ; Fabio Eleazar Lozano-Suarez<sup>1</sup> ; Dora Esther Fonseca-Pinto<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia-UPTC, Seccional Duitama, Administración empresas agropecuarias, grupo de investigación GIGASS. Duitama - Boyacá, Colombia; e-mail: dairo.burgos@uptc.edu.co; fabilos53@hotmail.com; dora.fonseca@uptc.edu.co

\*autor de correspondencia: dairo.burgos@uptc.edu.co

**Cómo citar:** 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. Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient. 25(1):e2203. <http://doi.org/10.31910/rudca.v25.n1.2022.2203>

Artículo de acceso abierto publicado por Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica, bajo una Licencia Creative Commons CC BY-NC 4.0

Publicación oficial de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Institución de Educación Superior Acreditada de Alta Calidad por el Ministerio de Educación Nacional.

**Recibido:** agosto 24 de 2021

**Aceptado:** marzo 2 de 2022

**Editado por:** Helber Adrián Arévalo Maldonado

### RESUMEN

La apicultura, a nivel mundial, es de gran importancia, por el desempeño que realizan las abejas, como agentes polinizadores del 75 % de los cultivos, que garantizan la seguridad alimentaria de millones de personas. En Colombia, el sector apícola contribuye al fortalecimiento de la economía campesina y promueve la conservación de diferentes ecosistemas estratégicos. Respecto al municipio de Fortul, Arauca, cuenta con una importante zona de reserva forestal y una amplia variabilidad de ecosistemas, aptos para el desarrollo de la apicultura, actividad que, actualmente, se desarrolla por la asociación “Panaldemiel”, la cual, requiere un acompañamiento y fortalecimiento de las capacidades organizacionales y gerenciales. Es así, que el objeto de la presente investigación es “fortalecer la gestión administrativa de la Asociación de Apicultores “Panaldemiel”, del municipio de Fortul, Arauca”, estudio soportado en el método de investigación Acción-participación, bajo la estrategia de estudio

de caso, que permite analizar la problemática en un contexto real, facilitando la obtención de información necesaria, para la formulación de herramientas estratégicas, encaminadas a dinamizar el proceso productivo y competitivo de la asociación, en el ámbito local y regional. Se concluye, que la asociación cuenta con un alto porcentaje de aspectos positivos internos y externos que la respalda, de manera significativa; sin embargo, se requiere de un compromiso gubernamental para mitigar la coyuntura de orden público que se vive en esta región.

Palabras claves: Asociatividad empresarial; Apicultura; Diagnostico estratégico; Fortalecimiento empresarial; *Apis mellifera*.

### ABSTRACT

Beekeeping worldwide is of great importance for the performance of bees as pollinating agents of 75 % of the crops that guarantee the

food security of millions of people. In Colombia, the beekeeping sector contributes to the strengthening of the peasant economy and promotes the conservation of different strategic ecosystems. With respect to the municipality of Fortul-Arauca has an important forest reserve area and wide variability of ecosystems suitable for the development of beekeeping, an activity that is currently developed by the association “Panaldemiel”, which requires an accompaniment and strengthening of organizational and managerial capacities, so the purpose of this research is “to strengthen the administrative management of the Association of Beekeepers “Panaldemiel” of the municipality of Fortul-Arauca” study supported by the Action-participation research method, under the case study strategy, which allows analyzing the problem in a real context, facilitating the obtaining of information necessary for the formulation of strategic tools aimed at boosting the productive and competitive process of the association at the local and regional level. It is concluded that the association has a high percentage of internal and external positive aspects that support it significantly, however, a government compromise is required to mitigate the situation of public order that is lived in this region.

Keywords: Business partnerships; Beekeeping; Strategic diagnosis; Administrative process; *Apis mellifera*.

## INTRODUCCIÓN

La asociación de productores constituye una de las estrategias fundamentales para la organización de personas, con el objetivo de sumar esfuerzos para maximizar la productividad y llegar a ser competitivos en los diferentes mercados locales, nacionales e internacionales (Landini, 2016). Según la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-COLOMBIA, 2017) expresa que la asociatividad se constituye como una estrategia de desarrollo rural sostenible para los pequeños productores y campesinos, quienes buscan mejorar sus economías locales y regionales.

Como se mencionó, la asociatividad se concibe como una estrategia para dar solución a la problemática existente, como la falta de tecnificación de la producción agropecuaria, bajos estándares de calidad, exigidos por los mercados y bajos niveles de competitividad, a nivel general (Landini, 2016). Vélez Bernal *et al.* (2019) afirman que la asociatividad resuelve problema, crea oportunidades e incorpora tecnologías que mejoran la productividad, fortalece la economía de escala y fomenta el desarrollo de capacidades empresariales, donde se incluye todos los eslabones de la cadena productiva, la cual, se enmarca en uno de los retos fundamentales para el sector agropecuario colombiano y busca una rentabilidad económica y ambiental de los sectores, como el apícola, que se acogen a este mecanismo (Burgos-Cañas & Fonseca-Pinto, 2020).

En lo referente al sector apícola en Colombia, se encuentra la Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura-CPAA, que tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector apícola. En su plan estratégico 2011-2025, una de las líneas estratégicas es el fortalecimiento organizacional y entre las principales actividades

a desarrollar es la realización de diagnósticos administrativos, que permitan formular estrategias encaminadas a fortalecer la gestión y administración de las asociaciones, buscando mejorar la competitividad del sector apícola (Minagricultura, 2011).

Es necesario recalcar que en Colombia, en el primer trimestre del 2020, el sector apícola generó más de 3.000 empleos fijos para el desarrollo de labores de revisión y mantenimiento de, aproximadamente, 4.070 apiarios y 6.000 empleos ocasionales, para trabajos de cosecha y envasado, de una producción cercana a 3.838 toneladas de miel de abejas, distribuidas en diferentes regiones, como la Andina, con un 49 %, desarrollando una apicultura altamente tecnificada; la región Caribe, con el 31 % y la Orinoquia, con el 18 % de producción nacional (Minagricultura, 2020). La región Orinoquia cuenta con una amplia oferta de flora melífera adecuada para el desarrollo de la apicultura; sin embargo, este potencial no se aprovecha, por razones asociadas a la baja cultura de conservación de la abeja *Apis mellifera*, al bajo nivel organizativo, al uso indiscriminado de agroquímicos, a la ganadería extensiva y a la deforestación que causan la pérdida del hábitat y productividad de las abejas (Montoya *et al.* 2016).

La participación de la producción de miel de la Orinoquia esta soportada en los departamentos del Meta, con un 67 %; Vichada, con el 18,4 %; Casanare, con el 11 % y Arauca, con el 3 %. En lo referente al municipio de Fortul, Arauca, objeto de estudio de la presente investigación, aporta el 0,35 %, un porcentaje muy bajo para todas las bondades que tiene este territorio, para el desarrollo de la actividad apícola; sin embargo, es de resaltar el trabajo de las comunidades que buscan alternativas de desarrollo para superar las barreras de la pobreza rural y los problemas de conflicto armado que persiste en el territorio, lo que conlleva grandes limitaciones técnicas, tecnológicas, administrativas e investigativas (Minagricultura, 2020; PNUD, 2019; Alcaldía Municipal de Fortul, 2020).

Según el plan de desarrollo departamental de Arauca “Construyendo futuro” y el plan de desarrollo municipal “Nuestro compromiso es Fortul 2020-2023”, los sectores productivos se encuentran articulados en asociaciones ganaderas, agrícolas y de producción de especies menores, que se caracterizan por tener una baja capacidad administrativa (Alcaldía Municipal de Fortul, 2020; Asamblea Departamental de Arauca, 2020). Con ello, se evidencia que las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, requieren desarrollar diagnósticos administrativos, que permitan identificar la problemática y formular las diferentes estrategias enfocadas al fortalecimiento administrativo (Sánchez Otero, 2012).

Investigando, bajo un contexto nacional, se puede decir que las asociaciones enfrentan dificultades relacionadas con la baja aplicación del proceso administrativo, carencia en el liderazgo gerencial, deficiencia de indicadores de gestión empresarial, baja aceptación de respuesta al cambio, limitada innovación tecnológica, situación que se evidencia en diferentes estudios nacionales, conforme lo presentan Ospina Penagos & Alzate Castaño (2018).

Las asociaciones requieren de un acompañamiento enfocado a fortalecer sus capacidades organizacionales, gerenciales, formación de capital humano, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de las tecnologías, herramienta de publicidad y ventas; estos son algunos de los requerimientos para alcanzar las metas y los objetivos propuestos y acceder a nuevos mercados y sistemas productivos (Escobar Cazal & Escobar Reyes, 2017).

Según estudios realizados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Cadena Productiva de las Abejas y la Apicultura (CPAA & Minagricultura, 2018), se determinó que la actividad apícola en Colombia es objeto de inversión por parte del Gobierno Nacional, debido a las características y los beneficios que brinda, a nivel económico, social, ambiental y el constante incremento de la cultura de consumo de productos naturales, como los provenientes de la apicultura que, además de sus aportes, contribuye a la polinización del 75 % de los cultivos para consumo humano.

Morelos Gómez & Fontalvo Herrera (2012) determinaron que el diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, exhaustivo y periódico, que tiene como finalidad destacar y analizar los factores externos e internos, permitiendo generar alternativas de solución a problemáticas específicas y propias de la organización, de tal forma

que la empresa utilice al máximo los recursos humanos, financieros, económicos, tecnológicos y ambientales, a fin de dar cumplimiento a las metas propuestas, para permanecer y crecer en los mercados (Padilla Puerta *et al.* 2018; Vásquez & Espinosa Pérez, 2015).

La presente investigación esta soportada en el desarrollo de diferentes matrices, como la matriz de evaluación de factores Internos (MEFI), de evaluación de factores externos (MEFE), de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas (DOFA) y matriz estratégica, que se centra en identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la organización y erradicar las debilidades; además, se formula la matriz interna y externa (MIME) (Figura 1), la cual, permite conocer la posición actual de la organización, tomar decisiones y formular el plan de acción estratégico, como herramienta de gestión, que incluye, de forma ordenada y concreta, las actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo y, por último, se construye el mapa de procesos, definido como una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, identificando las fortalezas, las debilidades y facilitando el mapeo de procesos, logrando soluciones a problemas habituales, que surgen en las organizaciones (Ayara Leandro, 2017; Burckhardt Leiva *et al.* 2016).

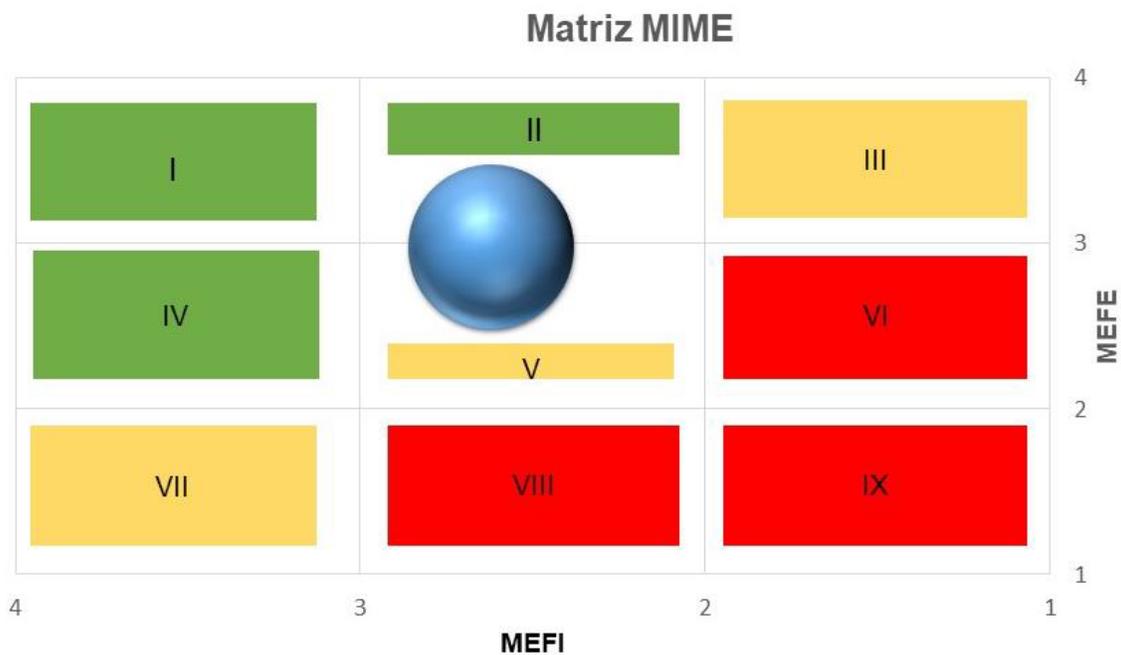


Figura 1. Matriz MIME de la Asociación de Apicultores “Panaldemiel”.

En lo referente a la revisión de estudios previos con casos similares, se puede mencionar aquellos de fortalecimiento empresarial del sector apícola en Yucatán, concluyendo, que la capitalización de la apicultura favorecerá su modernización tecnológica y empresarial, lo que se traduciría en una mayor competitividad (Contreras & Magaña Magaña, 2018); asimismo, se menciona el estudio caso

empresarial Agrícola Naranjas San José SAS., que permitió detectar gestiones realizadas por la compañía para sortear dificultades y generar una diferenciación de las demás productoras de cítricos (Arias & Vélez, 2018); otro caso fundamental es el Análisis de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008-2014) en Colombia, de Rincón Yara (2019), que busca analizar e identificar

posibles oportunidades para el sector apícola colombiano. Estos son casos que vislumbran el auge que ha tenido el sector apícola, como estrategia de conservación, desarrollo y asociatividad, en los últimos años. De igual manera, se referencia el estudio desarrollado por Ospina Penagos & Alzate Castaño (2018), enfocado a la asociatividad como estrategia para gestionar los procesos de desarrollo empresarial y solución a problemáticas sociales; entre los principales hallazgos, mencionados por los autores, se evidencia las diferentes estrategias de asociatividad, aplicadas para la construcción y el mantenimiento de los lazos de confianza entre los asociados y la comunidad.

De acuerdo con lo expuesto, la presente investigación tiene como objeto fortalecer la gestión administrativa de la Asociación de Apicultores “Panaldemiel”, del municipio de Fortul, Arauca”, asociación pionera, constituida por 22 asociados, que buscan aprovechar el potencial apícola existente en el territorio y, a su vez,

invitar a la comunidad, en general, a ser partícipes en proyectos productivos que contribuyen al cuidado y la conservación del medio ambiente.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se desarrolló en el municipio de Fortul - Arauca, Colombia, zona que se caracteriza por su amplia diversidad biológica y ecosistemas estratégicos, favorables para el desarrollo de las actividades agropecuarias y que, pese a la difícil situación social y de orden público, los campesinos buscan aprovechar, en su totalidad, cada uno de los recursos ofertados. La población objeto de estudio es la Asociación de Apicultores “Panaldemiel”, del municipio de Fortul, conformada por 22 asociados, oriundos de las diferentes veredas del municipio (Figura 2), quienes se dedican a la producción agropecuaria, entre ella, la actividad apícola.

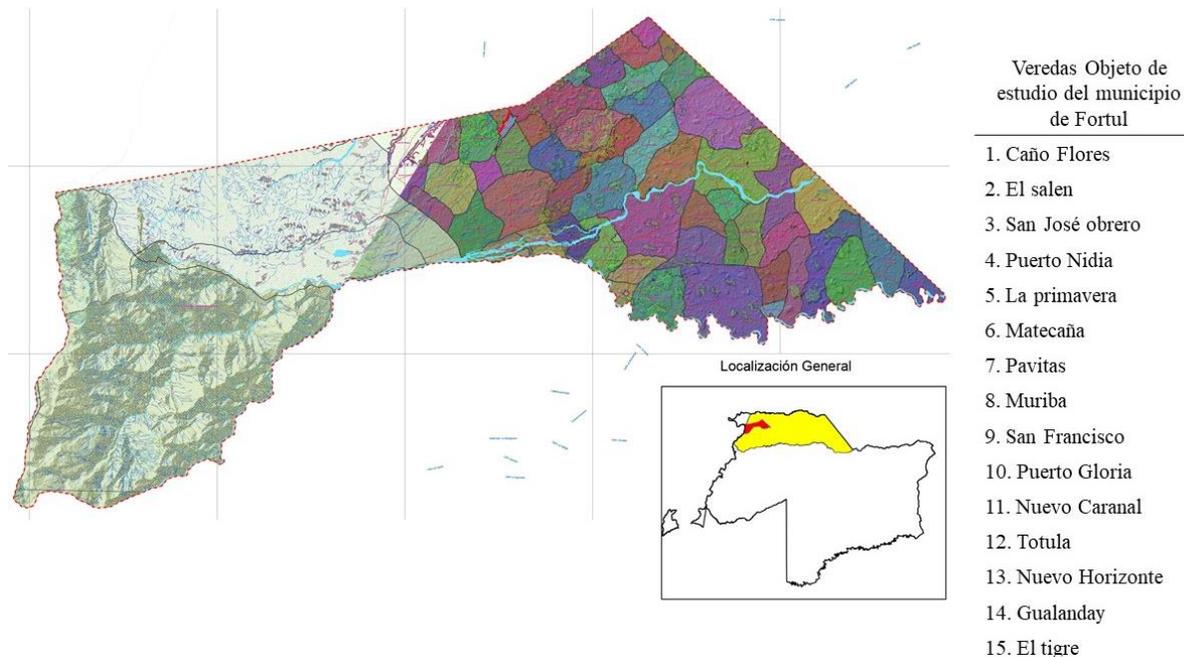


Figura 2. Ubicación geográfica del municipio de Fortul (CIDEA, 2011).

Esta investigación siguió un enfoque mixto, soportado en un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos; en lo referente a la modalidad cuantitativa, se aplicó una encuesta a los socios; en cuanto a la investigación cualitativa, se desarrolló bajo la estrategia encaminada a la toma de decisiones, como es el estudio de caso, que se caracteriza por abordar, de forma intensiva, al grupo objeto de investigación (Asociación Panaldemiel) (Stake, 1994; Arias & Vélez, 2018; Wang, 2016).

El estudio de caso permite analizar la problemática en un contexto de la vida real (Jimenez Chaves & Comet Weiler, 2016), además y, de acuerdo con Villareal Larrinaga & Landeta Rodríguez (2010), facilita la combinación de técnicas para obtener de forma descriptiva información, como revisión documental, cuestionarios, notas de campo, grabaciones de video y la observación participativa que,

para el presente estudio, se realizó por investigadores oriundos del municipio de Fortul, Arauca y, de esta manera, facilitar el desarrollo de la investigación de acción participación, proporcionando una mayor aproximación del contexto y del tiempo

La IAP es una forma de hacer ciencia desde lo social, donde la participación de la población, en el desarrollo de la investigación, aporta al logro de varios objetivos, como es la generación de conocimiento colectivo y crítico; fortalece los procesos de enseñanza y aprendizaje grupal; empodera a la organización social y transforma la realidad (Sirvent & Rigal, 2012). La investigación acción participación IAP, se ha constituido como opción metodológica de acercamiento e interacción con los miembros de la asociación (Colmenares, 2012), enfocada al cambio social, que incluye la participación y el empoderamiento de diferentes

personas, en cuanto al conocimiento y la experiencia de la situación real de la organización, busca mejorar la calidad de vida y el entorno de la comunidad investigada (Zapata & Rondán, 2016).

Con lo expuesto anteriormente, la estructura del estudio se fundamentó en el modelo analítico de formulación estratégica, que se desarrolla en tres etapas. La primera, de recolección de datos, se llevó a cabo por la aplicación de una encuesta diseñada en Google Form, dirigida a los miembros de la organización; cabe mencionar que a causa de la pandemia del COVID-19, se utilizaron varias estrategias de comunicación, como llamadas telefónicas, WhatsApp y Google Meet; además, cuando las medidas de confinamiento y de restricción en la movilidad lo permitieron, un grupo de investigadores se desplazó hasta el municipio de Fortul, donde se desarrollaron talleres participativos y, de esta manera, se obtuvo la información necesaria y suficiente, para la discusión y la formulación de las matrices MEFI, MEFÉ y DOFA.

En la segunda etapa de comparación, se realizó el cruce de información de las matrices, previamente definidas, obteniendo la Matriz MIME, conformada por nueve cuadrantes, que determinan, de manera gráfica, la posición que se encuentra la organización y permita a los socios tomar decisiones generales, según quede la ubicación estratégica de la asociación en los cuadrantes: I, II y IV, representa el crecimiento y desarrollo; los cuadrantes III, V y VII, significa conservar y mantener o cosechar; los cuadrantes VI y VIII, reducir y el IX, eliminar. Por último, se formuló la matriz estratégica como acción encaminada a mejorar la situación de la asociación, definiendo estrategias FA, DA, DO y FO (Londoño Montoya & Gómez Bayona, 2019). La tercera etapa de decisión se desarrolló con la realización de talleres participativos con los socios, donde se socializó la matriz estratégica y se debatieron los factores claves a tener en cuenta en el plan de acción y, de esta manera, asegurar su viabilidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Los resultados se presentan acorde con las tres etapas enunciadas

**Recolección de datos:** con el desarrollo de dos talleres participativos con los 22 asociados y la aplicación del cuestionario, se logró obtener información relevante, para la construcción de la matriz DOFA, permitiendo la formulación de la matriz MEFI, donde se evaluaron las fortalezas y las debilidades más relevantes de la Asociación de Apicultores “Panaldemiel”, dando como resultado 2,62 % (Tabla 1); los factores internos ponderados son superiores a 2,5 %, indicando que la posición interna de la asociación es fuerte, que puede contrarrestar los efectos de las debilidades y, a su vez, generar alternativas de desarrollo, aprovechando eficientemente cada uno de los recursos.

En lo referente a la matriz MEFÉ, el resultado de la ponderación de los factores fue de 2,98 % (Tabla 1), logrando una ubicación por encima de la media (2,50), lo que significa, que se puede aplicar

diferentes estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas; dicho de otra manera, las oportunidades de la asociación (2,13) identificadas en el estudio, son mayores que las amenazas (0,85), dejando en claro, que la apicultura en el municipio de Fortul es una excelente opción de aprovechamiento de los diferentes recursos, siempre y cuando se pueda contrarrestar la mayor amenaza identificada, la presencia de grupos armados en el territorio.

**Etapas de comparación:** se puede decir que la Matriz MIME permitió analizar los factores internos (2,62 % eje Y) y factores externos (2,98 % eje X); la asociación Panaldemiel quedó ubicada entre los cuadrantes II, que corresponde a crecimiento y desarrollo, lo que significa que la asociación se ubicó en una posición medianamente estratégica, donde los asociados deben aplicar estrategias encaminadas a fortalecer el producto, el mercado y la imagen corporativa; además, en lo referente a la posición del cuadrante V, que corresponde a mantener y cosechar, la organización debe enfocar estrategias encaminadas a la mejora de la calidad de los productos y a la excelencia del servicio, para ser más competitiva en el mercado.

Con base en la información recolectada, sistematizada y analizada en las etapas anteriores, se formuló la matriz estrategia (Tabla 2), la cual, busca generar estrategias que coadyuven en mejorar las condiciones de la asociación “Panaldemiel”, del municipio de Fortul, buscando lograr ubicarse en una posición más estratégica y competitiva frente a los mercados locales, regionales y nacionales, aprovechando cada una de las variables de las fortalezas y oportunidades.

**Etapas de decisión:** teniendo en cuenta la información de la matriz estratégica, se formuló el plan de acción, que busca generar alternativas de desarrollo que fomenten la actividad apícola, el cuidado del medio ambiente, el aprovechamiento de la flora melífera de la región y el desarrollo organizacional y administrativo, como herramienta fundamental para la consecución de metas y objetivos de la Asociación de Apicultores

El plan de acción propuesto se realizó con la participación de los socios quienes, a través de un proceso analítico, definieron las actividades a desarrollar, a nivel estratégico, táctico y operativo, a corto y mediano plazo, el cual, se presenta gráficamente en el mapa de procesos estratégicos (Figura 3). Algunas de las actividades estratégicas de corto plazo están encaminadas a formular la concepción de la asociación, como es la identificación de la misión, los valores directivos, los objetivos, las metas, las estrategias visibles, las políticas y los planes de la organización; asimismo, se formularon actividades, a nivel táctico, de mediano plazo, que buscan crear un impacto favorable para la organización, como son la programación de capacitaciones, identificar líneas de crédito, participar en convocatorias, proyectar apertura de mercados, establecer convenios (mejorar canales de comercialización). En lo referente a algunas actividades del nivel operativo, a corto plazo: desarrollar capacitaciones en manejo técnico, uso de las TIC, planes de contingencia, estandarizar la producción, por citar algunas.

Tabla 1. Matriz MEFI y MEFE de la Asociación “Panaldemiel”.

Factores determinantes de éxito		Peso	Calificación	Ponderado
N°	<b>Fortalezas</b>			
F1	Capacitación técnica.	0,08	4	0,32
F2	Alto interés capacitación	0,04	3	0,12
F3	Conocimiento de las funciones directivas.	0,07	4	0,28
F4	Participación en el Plan de Desarrollo Municipal	0,06	4	0,24
F5	Disponibilidad de espacio físico	0,04	3	0,12
F6	Espacio físico con cualidades corporativas.	0,04	3	0,12
F7	Buena organización estructural.	0,09	4	0,36
F8	Página web como estrategia de publicidad y venta.	0,04	3	0,12
F9	Comercialización de productos Apícolas.	0,03	3	0,09
F10	Respaldo económico para acceder a crédito	0,08	4	0,32
Subtotal de Fortalezas				<b>2,09</b>
N°	<b>Debilidades</b>			
D1	Bajo nivel escolaridad de los asociados.	0,06	1	0,06
D2	Baja conocimiento en procesos administrativos.	0,05	1	0,05
D3	Poca participación de los asociados	0,02	2	0,04
D4	Baja comunicación con actores externos.	0,05	1	0,05
D5	Deficientes habilidades gerenciales.	0,05	1	0,05
D6	Falta de cultura de asociatividad	0,03	2	0,06
D7	Centralización en la toma de decisiones	0,06	1	0,06
D8	Baja tecnificación de la actividad apícola.	0,01	2	0,02
D9	Deficiente canal de comercialización.	0,04	2	0,08
D10	Altos costos de insumos	0,06	1	0,06
Subtotal de Debilidades				<b>0,53</b>
<b>Total de Factores Internos</b>		<b>1</b>		<b>2,62</b>
N°	<b>Oportunidades</b>			
O1	Políticas de gobierno favorables en asociatividad	0,05	3	0,15
O2	Crecimiento y demanda de productos apícolas.	0,08	4	0,32
O3	Políticas públicas orientadas a zonas de conflicto	0,03	3	0,09
O4	Disponibilidad de flora melífera (apicultura)	0,02	3	0,06
O5	Mercado apícola por explorar	0,08	4	0,32
O6	Conservación del medio ambiente.	0,05	3	0,15
O7	Introducción de nuevas tecnologías	0,06	4	0,24
O8	La apicultura como factor productivo agrícola	0,05	4	0,2
O9	Estrategia de sustitución de cultivos de uso ilícitos	0,07	4	0,28
O10	Iniciativas para el mejoramiento empresarial	0,08	4	0,32
Subtotal de Oportunidades				<b>2,13</b>
N°	<b>Amenaza</b>			
A1	Variación de los precios en productos Apícolas	0,05	2	0,10
A2	Competidores tecnificados.	0,03	1	0,03
A3	Altos estándares Agroindustriales (apícola)	0,04	2	0,08
A4	Presencia de grupos armados en el territorio	0,08	2	0,16
A5	Normatividad poco clara y dispersa.	0,01	1	0,01
A6	Mal estado de vías de acceso	0,06	2	0,12
A7	Variaciones en el cambio climático.	0,06	2	0,12
A8	Plagas y enfermedades que afectan a las Abejas	0,03	1	0,03
A9	Deserción de los jóvenes rurales	0,06	2	0,12
A10	Uso indiscriminado de agroquímicos	0,04	2	0,08
Subtotal de Amenazas				<b>0,85</b>
<b>Total, de Factores Externos</b>		<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

Tabla 2. Matriz estratégica de la Asociación “Panaldemiel”.

<p><b>Estrategia FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. F 2, 4, 6, 7; A 1, 2, 3: Formular proyectos productivos, a través de las entidades locales que incentiven la producción tecnificada de la apicultura y a la obtención de productos apícolas, con estándares de calidad, exigidos por los mercados nacionales e internacionales.</li> <li>2. F 6, 7, 9, 10; A 3, 5, 6: Acceder a líneas de créditos agropecuarios, orientados a fortalecer a las asociaciones en la obtención de maquinaria y de equipos necesarios para la extracción, almacenamiento y transformación de materia prima (productos apícolas).</li> <li>3. F 6, 8; A 1, 5: Incrementar la actividad apícola y establecer convenios directos de comercialización con diferentes empresas distribuidoras y procesadoras de los productos apícolas.</li> <li>4. F 4; A 6: Gestionar el mejoramiento de la infraestructura vial como factor de desarrollo para la región y facilidad de transportar los productos agropecuarios.</li> </ol>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D 2, 3, 5; A 1, 3, 4: Acompañar el fortalecimiento empresarial y administrativo de la asociación de Apicultores “Panaldemiel”, promoviendo la participación en proyectos productivos e investigativos, generados por instituciones y entidades, como la Agencia de Desarrollo Rural, el Ministerio de Agriculturas, Instituciones Académicas y demás entidades encargadas en promover alternativas de desarrollo rural y que enfatizan en zonas de conflicto armado.</li> <li>2. D 9,10; A 7, 8: Establecer políticas de crédito con los proveedores de insumos que le permita a los miembros de la asociación de apicultores “Panaldemiel” tener facilidades de pago y, a su vez, incrementar las unidades de producción apícolas, lo cual, generara mejores estándares de calidad e incremento en los volúmenes de productos apícolas.</li> </ol>
<p><b>Estrategia DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D 1, 2, 5; O 1, 03: Promover programas de capacitación enfocados en fortalecer las habilidades administrativas de la asociación, lo cual, generará las herramientas necesarias para darle un manejo eficiente y eficaz a los recursos económicos, financieros, ambientales y sociales de la organización.</li> <li>2. D 3, 7; O 1, 4: Fortalecer el uso de tecnologías como factor eficiente de comunicación en tiempo real, al igual que el intercambio de conocimiento entre actores, generando mayor dinámica en el desarrollo de actividades, planes, programas de la organización y mayor participación en el proceso de tomas de decisiones.</li> </ol>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. F 2, 6, 9; O 4, 6: Intercambio de conocimientos empíricos y técnicos, como estrategia que promueva e intensifique el desarrollo de la actividad apícola en la región y que permita el aprovechamiento de la amplia oferta de flora melífera y a la protección de los bosques, que se encuentra en el territorio.</li> <li>2. F 7, 9; O 2, 5: Diseñar canales de comercialización que permitan el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales donde exista una tendencia de consumo de productos saludables y naturales.</li> </ol>

Los resultados que se obtienen con la presente investigación no son ajenos a estudios previos referenciados, donde aplicaron metodologías similares, buscando diagnosticar y fortalecer las organizaciones, identificando los factores internos y externos, que permitieron la formulación de estrategias encaminadas a dinamizar el proceso productivo, buscando ser más competitivas en el mercado apícola.

El análisis y la formulación estratégica desarrollada en el presente estudio permitió a los socios tomar decisiones a corto y mediano plazo, identificando elementos de juicio, para replantear la gestión realizada a la fecha, buscando la sostenibilidad y la competitividad; de esta forma, los socios identificaron caminos alternativos para mejorar ingresos y crecimiento en el mercado.

Concluyendo, se puede decir, que el análisis endógeno realizado a la Asociación Panaldemiel permitió reconocer las fortalezas y las debilidades de la organización, identificando factores competitivos relevantes que los socios ignoraban y que son de gran importancia para su crecimiento y organización. En cuanto al análisis exógeno, uno de los factores más preocupantes es la injerencia que tienen los grupos al margen de la ley en el municipio de Fortul, lo que dificulta el desarrollo de algunas actividades encaminadas a potencializar el sector apícola en la economía, tanto regional como nacional.

**Conflictos de intereses:** el manuscrito fue preparado y revisado con la participación de todos los autores, quienes declaramos que no existe ningún conflicto de intereses que ponga en riesgo la validez de los resultados presentados.

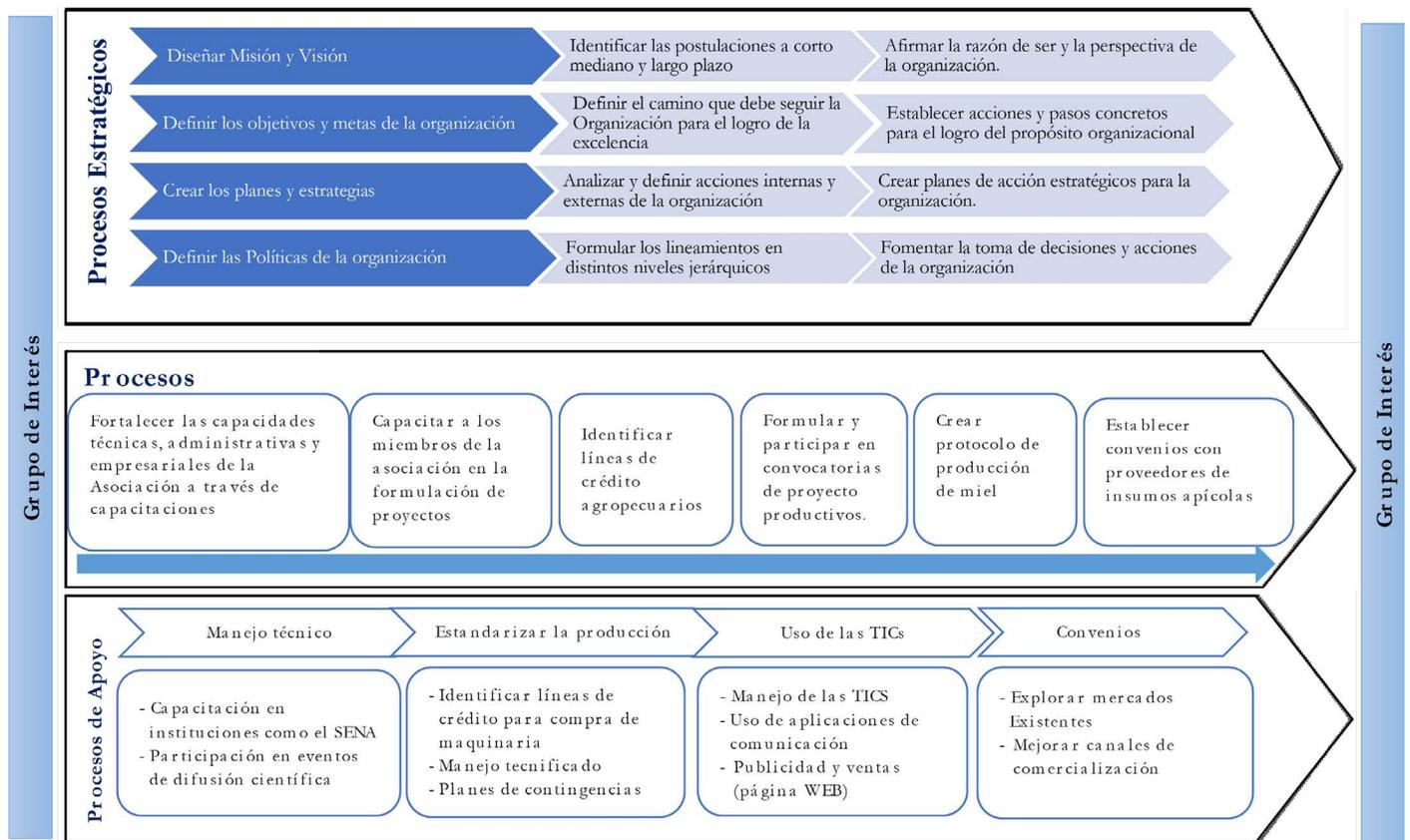


Figura 3. Mapa de procesos estratégicos de la Asociación “Panaldemiel” del municipio de Fortul.

## REFERENCIAS

1. ALCALDÍA MUNICIPAL DE FORTUL. 2020. Diagnóstico y propuesta Estratégica. En: Plan de Desarrollo Municipal. “Nuestro compromiso es Fortul” 2020-2023. p.42-264. [https://fortularauca.micolombiadigital.gov.co/sites/fortularauca/content/files/000613/30641\\_nuestro-compromiso-es-fortul-vfinal--proyecto-de-acuerd.pdf](https://fortularauca.micolombiadigital.gov.co/sites/fortularauca/content/files/000613/30641_nuestro-compromiso-es-fortul-vfinal--proyecto-de-acuerd.pdf)
2. APC-COLOMBIA. 2017. Balance de la cooperación internacional en asociatividad 2010-2016. En: Asociatividad. Balance de las experiencias de cooperación internacional en Colombia. p.6-11.
3. ARIAS, F.; VÉLEZ, O. 2018. Caso empresarial Agrícola Naranjas San José SAS. En: Echeverry Gutiérrez, C.A. (Ed.). Fortalecimiento empresarial: investigación y aplicaciones. Coruniamericana. p.71-89.
4. ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE ARAUCA. 2020. Ordenanza No. 09 de 2020 por la cual se adopta el plan participativo de desarrollo departamental “Construyendo Futuro 2020-2023”. Gobernación de Arauca. 354p. Disponible desde Internet en: [https://www.arauca.gov.co/images/plandesarrollo/PDD\\_CONSTRUYENDO\\_FUTURO\\_2020-2023.pdf](https://www.arauca.gov.co/images/plandesarrollo/PDD_CONSTRUYENDO_FUTURO_2020-2023.pdf)
5. AYARA LEANDRO, A. 2017. Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. Tec Empresarial. 11(1):23-34.
6. BURCKHARDT LEIVA, V.; GISBERT SOLER, V.; PÉREZ MOLINA, A.I. 2016. Estrategia y desarrollo de una guía de implementación de la norma ISO 9001: 2015: Aplicación PYMES de la comunidad Valenciana. 3ciencias. 87p.
7. BURGOS-CAÑAS, D.; FONSECA-PINTO, D.E. 2020. Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaoero del municipio de Fortul Arauca. Revista investig. adm. Ing. 8(1):91-100. <https://doi.org/10.15649/2346030x.621>
8. CADENA PRODUCTIVA DE LAS ABEJAS Y LA APICULTURA, CCAA; MINAGRICULTURA. 2018. Informe sectorial. 37p. Disponible desde Internet: [https://drive.google.com/file/d/1V3R1SMI3iuQJFE33g\\_f3irKmSkkyYdJG/view](https://drive.google.com/file/d/1V3R1SMI3iuQJFE33g_f3irKmSkkyYdJG/view)
9. COLMENARES, A.M. 2012. Investigación-acción participativa: una metodología del conocimiento y la acción. Voces y silencios: Revista Latinoamericana de Educación. 3(1):102-115.

10. COMITÉ TÉCNICO INTERINSTITUCIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL, CIDEA. 2011. Municipio de Fortul. Disponible desde Internet en: <http://www.corporinoquia.gov.co/cidea/index.php/pages/arauca/category/34-fortul>
11. CONTRERAS, L.; MAGAÑA MAGAÑA, M.A. 2018. Análisis FODA de la apicultura a pequeña escala en el Litoral Centro de Yucatán. *Revista de El Colegio de San Luis*. 8(16):295-310. <https://doi.org/10.21696/rcsl9162018771>
12. ESCOBAR CAZAL, E.A.; ESCOBAR REYES, G. 2017. Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia. *Pensamiento & Gestión*. 43:219-239. <https://doi.org/10.14482/pege.43.10591>
13. JIMENEZ CHAVES, V.E.; COMET WEILER, C. 2016. Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. 3(2):5.
14. LANDINI, F. 2016. Problemas de la extensión rural en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*. 24(47):47-68. <https://doi.org/10.18504/pl2447-005-2016>
15. LONDOÑO MONTOYA, E.M.; GÓMEZ BAYONA, L.T. 2019. Empresa, gestión y desarrollo sostenible: Casos y estudios organizacionales. Editorial Bonaventuriana. 171p.
16. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, MINAGRICULTURA. 2011. Acuerdo de competitividad (2011-2025): Organización de la cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia. 10p. Disponible desde Internet en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Normatividad/Acuerdodecompetitividad.pdf>
17. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, MINAGRICULTURA. 2020. Cadena de las Abejas y la Apicultura. 24p. Disponible desde Internet en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/2020-03-31CifrasSectoriales.pdf>
18. MONTOYA, P.; LEÓN, D.; CHAMORRO, F.; NATES-PARRA, G. 2016. Capítulo 6: Apis mellifera como polinizador de cultivos en Colombia. En: Nates Parra, G. (Ed.). *Iniciativa Colombiana de Polinizadores Capítulo Abejas*. ICPA, Corpoamazonia, Conservación Internacional Colombia, Universidad Nacional. p.97-112.
19. MORELOS GÓMEZ, J.; FONTALVO HERRERA, T.J. 2012. Evaluación de la empresa energética estatal de servicios públicos en Colombia. *DAAPGE: Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. 18:89-116.
20. OSPINA PENAGOS, A.; ALZATE CASTAÑO, J.D. 2018. La asociatividad como estrategia para gestionar los procesos de desarrollo empresarial y solución a problemáticas sociales. *Revista Loginn: Investigación Científica y Tecnológica*. 2(1):80-91. <https://doi.org/10.23850/25907441.1669>
21. PADILLA PUERTA, A.C.; MONTOYA-RESTREPO, L.A.; MONTOYA-RESTREPO, I.A. 2018. Herramientas estratégicas para la propuesta de modelo de cadena productiva forestal para Arauca, Colombia. *Orinoquia*. 22(2):172-188.
22. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, PNUD. 2019. De apicultor a apicultor. Disponible desde Internet en: <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/pr esscenter/articles/2019/05/20/de-apicultor-a-apicultor.html>
23. RINCÓN YARA, D.F. 2019. Análisis de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008-2014): oportunidades para el sector apícola colombiano. *CES Medicina Veterinaria y Zootecnia*. 14(2):87-107. <https://doi.org/10.21615/cesmvz.14.2.8>
24. SÁNCHEZ OTERO, M. 2012. Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. *Económicas CUC*. 33(1):65-80.
25. SIRVENT, M.; RIGAL, L. 2012. Investigación Acción Participativa. Un desafío de nuestros tiempos para la construcción de una sociedad democrática. *Proyecto paramo andino*. 187p.
26. STAKE, R. 1994. Case studies. En: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (eds). *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications, Inc. p.236-247.
27. VÁSQUEZ, Á.W.; ESPINOSA PÉREZ, J.R. 2015. El diagnóstico como un elemento administrativo para el mejoramiento organizacional en el sector público mexicano. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (México)*. 16p. Disponible desde Internet en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/17.02.pdf>
28. VÉLEZ BERNAL, O.I.; BELTRÁN RIOS, J.A.; LÓPEZ GIRALDO, J.A.; ARIAS VARGAS, F.J. 2019. Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*. 25(2):51-72. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27333>
29. VILLAREAL LARRINAGA, O.; LANDETA RODRÍGUEZ, J. 2010. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía*

- de la empresa. 16(3):31-52.  
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
30. WANG, Y.-Y. 2016. Discussion on the Application Problems of Case Teaching Method. DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science. 2nd International Conference on Social, Education and Management Engineering.  
<https://doi.org/10.12783/dtssehs/sem2016/5428>
31. ZAPATA, F.; RONDÁN, V. 2016. La investigación acción participativa: Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña. Instituto de Montaña (Lima). Disponible desde Internet en:  
<https://mountain.pe/recursos/attachments/article/168/Investigacion-Accion-Participativa-IAP-Zapata-y-Rondan.pdf>