

# **Generación de competitividad para la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio: Apicultura**

Carlos Damián Castro Barón

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Negocios Internacionales  
Bogotá D.C.  
2019

# **Generación de competitividad para la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio: Apicultura**

Carlos Damián Castro Barón

Directora

Andrea Carolina Redondo

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2019

## **Agradecimientos**

Este trabajo está dedicado a mi familia y especialmente a mis hijos quienes son el motor de mi vida y la inspiración para seguir adelante y que pese a los obstáculos que pudieron presentarse en algún momento fueron el impulso que necesitaba para seguir luchando.

Agradezco cada una de las personas que hicieron parte de mi formación, cada uno apporto conocimiento, experiencia y apoyo, para mi formación como un profesional integro. Hago mención especial para la profesora Andrea Carolina Redondo su profesionalismo y direccionamiento fueron de vital importancia para el desarrollo de este trabajo, me llevo experiencias enriquecedoras que seguramente serán de mucha importancia en vida profesional y personal.

Por último, agradezco a la Universitaria Agustiniana alma mater que impulsa a alimentar nuestra curiosidad y quien nos ofrece las herramientas adecuadas para satisfacer esta necesidad.

**Carlos Damian**

## **Resumen**

Esta investigación nace como la necesidad de aportar ideas que fortalezcan las empresas del sector apícola colombiano que les permitan crear ventajas competitivas y así prepararse para competir en mercado internacionales, mediante la implementación de herramientas que ayuden a mejorar esa competitividad.

Así que como a partir del análisis de la cadena de valor de la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio empresa campesina dedicada a la producción apícola, se buscó definir aquellas estrategias que tenían mayor relevancia para la generación de competitividad, encontrando en su modelo de comercialización y promoción, el espacio para desarrollar e implementar dichas estrategias, si se tiene en cuenta que los programas lanzados por el estado para impulsar el sector están concentrados en el manejo eficiente de la producción, sin tener en cuenta que el 90% de los apicultores colombianos son campesinos que no tienen la formación para sacar sus productos y comercializarlos.

*Palabras clave:* Miel, Abejas, Apicultura, Competitividad, Estrategia

## **Abstract**

This research was born as the need to provide ideas to strengthen companies in the Colombian beekeeping sector that allow them to create competitive advantages and thus prepare to compete in international markets, through the implementation of tools to help improve that competitiveness.

Thus, as from the analysis of the value chain of the company La Granja del Bisabuelo Emilio, a peasant company dedicated to beekeeping production, we sought to define those strategies that were most relevant for the generation of competitiveness, finding in its marketing and promotion model, the space to develop and implement such strategies, taking into account that the programs launched by the state to promote the sector are focused on the efficient management of production, without taking into account that 90% of Colombian beekeepers are peasants who have the training to take their products and market them.

*Key words:* Honey, Bees, Beekeeping, Competitiveness, Strategy

## Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema	12
Pregunta de investigación	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos Específicos	15
Justificación	16
Marco referencial	19
Marco de antecedentes	19
Marco teórico	21
Competitividad según Porter	21
Cadena de valor	22
Metodología	24
Capítulo 1:	
Cadena de valor para La Granja del Bisabuelo Emilio: Apicultura	27
1.1 Identificación de las actividades existentes en la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio	28
1.1.1 Logística interna	28
1.1.1.1 Actividades directas	28

1.1.1.2 Actividades Indirectas	29
1.1.2 Producción	29
1.1.2.1 Actividades directas	29
1.1.2.2 actividades Indirectas	30
1.2 Actividades por implementar en la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio	31
1.2.1 Logística externa	31
1.2.1.1 Actividades directas	32
1.2.2 marketing y ventas	32
1.2.2.1 Actividades Directas	32
1.2.3 aseguramiento de la calidad	33
Capítulo 2: Desarrollo de estrategias encaminadas a aumentar la competitividad	35
2.1 logística externa	36
2.2 Marketing y ventas	38
2.3 aseguramiento de la calidad	41
Conclusiones	43
Referencias	45

## **Lista de figuras**

Figura 1. Consumo mundial de miel para los años 2013 – 2016	14
Figura 2. Producción de miel (toneladas) en Colombia 2014 – 2018	16
Figura 3. Producción de miel en toneladas a nivel mundial 2008 – 2017	17
Figura 4. Cadena de valor Porter	24
Figura 5. Variables a considerar para el diagnóstico interno de la empresa	27
Figura 6. Centrifugadora de miel	31
Figura 7. Bodega de almacenamiento	38
Figura 8. Nueva imagen de los productos	40
Figura 9. Nueva imagen de los productos	41



## **Lista de tablas**

Tabla 1. Matriz DOFA – La Granja del Bisabuelo Emilio	34
Tabla 2. Tabla de tarifas de transporte distribución interna	37

## Introducción

El arte de la apicultura se convierte en una noble tarea que además de dar un beneficio económico garantiza la vida en el planeta, de ahí que se diga que las abejas son las grandes polinizadoras del planeta Albert Einstein planteo “Si las abejas desaparecieran del planeta, al hombre sólo le quedarían 4 años de vida” y esto no está tan lejos de la realidad, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2005) ellas polinizan cerca del 70% de los alimentos que consumimos (FAO, 2005). Y es que además de polinizar y ayudar en el proceso reproductivo de las plantas, de ellas también obtenemos la cera que es usada en la industria cosmetológica y farmacéutica, el polen que es un alimento rico en proteína, propóleos, jalea real y miel. - con el desarrollo de la apicultura estamos aportando para mejorar nuestra sostenibilidad y la sustentabilidad de generaciones futuras -

El mercado apícola es un mercado de constante crecimiento a nivel mundial, cercano a un 5% anual (FAO, 2005). Y mueve cerca de 3500 millones de dólares al año (Map, 2018) Los principales productores son China, Turquía, Estados Unidos, Ucrania, Argentina y México en quienes se concentran el 50% de producción mundial (FAO, 2005).

Cuando se da una mirada al comercio mundial encontramos países como España y Alemania que si bien no son productores importantes cumplen con el papel de intermediarios del mercado de la miel a países árabes, por lo tanto, sus niveles de importaciones y exportaciones son muy altas.

Como caso especial esta Nueva Zelanda que, aunque no es un productor de grandes cantidades de miel, pero produce mieles de valor agregado, mieles especiales que están valoradas como las

más costosas, lo que los pone como el segundo país que más dólares recibe por sus exportaciones de miel (Map, 2018).

En Colombia la apicultura es artesanal, que están conformada en un 90% por pequeños productores que tiene en promedio 20 colmenas, pequeños productores campesinos que por lo general combinan esta actividad con otras actividades propias de granja, esto a lleva a que no exista tecnificación, ni se produzca miel a grandes escalas que logren satisfacer la demanda interna, por lo cual es necesario importar miel para abastecer dicho mercado. Sin decir que sea un país que consuma altas cantidades de miel, y es que realmente el consumo per cápita está muy por debajo del promedio mundial. Colombia por su ubicación geográfica y las características de su clima y flora es un país que tiene un gran potencial para la producción apícola. (Diazgranados, 2019)

La Granja del Bisabuelo Emilio es una empresa campesina creada hace cinco años a partir del trabajo de campo de Fredy Roncancio quien vio en las abejas una oportunidad de negocio rentable y sustentable, a la fecha poseen alrededor de 100 colmenas productivas que tiene aproximadamente una población de abejas cercana a los 8 millones de individuos, es una pequeña empresa con una estructura organizacional sencilla, pero que tiene una capacidad productiva muy interesante que se estima en 2.5 toneladas de miel anuales y 3 toneladas de polen anuales, además de tener una ubicación estratégica que hace que su producción y el trabajo de las abejas no se vea afectada por factores contaminantes externos lo que permite obtener una miel orgánica de gran calidad, estas características llevaron a escoger esta empresa para desarrollar el presente trabajo de investigación, donde se definieron unas estrategias que permiten mejorar la competitividad de la empresa en el sector, y que puedan ser usadas como modelo para que otros productores llegasen a implementarla logrando así un valioso aporte al sector.

## **Planteamiento del problema**

Las abejas son las grandes polinizadoras del planeta, hay una frase famosa atribuida a Albert Einstein: “Si las abejas desaparecieran del planeta, al hombre sólo le quedarían 4 años de vida” y esto no está tan lejos de la realidad, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2005) ellas polinizan cerca del 70% de los alimentos que consumimos (FAO, 2005).

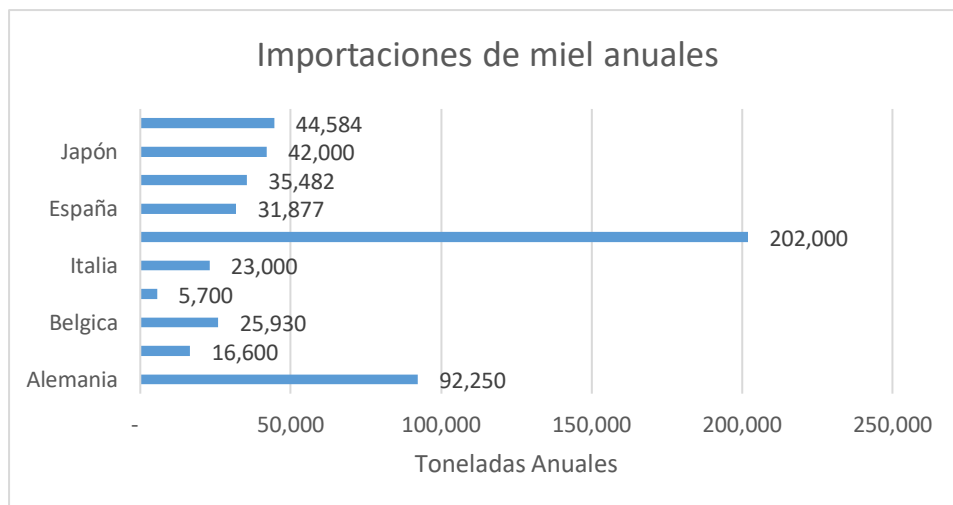
De ahí que el arte de la apicultura se convierte en una noble tarea que además de dar un beneficio económico garantiza la vida en el planeta. Y es que además de polinizar y ayudar en el proceso reproductivo de las plantas, de ellas también obtenemos la cera que es usada en la industria cosmetológica y farmacéutica, el polen que es un alimento rico en proteína, propóleos y jalea real entre otros. Además, investigaciones desarrolladas por la FAO (2005) han hallado que la miel posee propiedades medicinales y nutritivas importantes siendo una excelente fuente de energía, el polen que recolectan tiene alto contenido de proteínas e incluso su veneno (apitoxina) es usado en la medicina alternativa para tratar enfermedades como el reumatismo. (FAO, 2005)

De acuerdo a Diazgranados (2019) en Colombia la industria apícola ha tenido un crecimiento en los últimos 6 años cercano al 30%, pasando de 88.111 colmenas en el año 2012 a 114.509 para finales del 2018. Donde el 90% del mercado está representado por pequeños productores que en promedio no poseen más de 20 colmenas. Y con una producción que no supera las 3600 toneladas, la industria aún se encuentra rezagada para abastecer la demanda interna. (Diazgranados, 2019)

Es así como se identifica la necesidad de mejorar o aumentar la capacidad productiva y establecer los procesos óptimos de comercialización de los productos derivados de este arte. Con base en lo anterior se ha escogido a la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio como caso de estudio para aplicar estrategias de competitividad que le permitan tener una mayor participación en el mercado, esperando que estas estrategias puedan ser adoptadas por otras empresas del sector apícola aportando una base de conocimiento que ayude al crecimiento del sector.

Esta empresa está ubicada en el municipio de Cómbita en el departamento de Boyacá, es una microempresa que nació hace cinco años cuenta con 100 colmenas que tienen la capacidad de producir hasta 2.2 toneladas de miel y 3.5 toneladas de polen anuales. pese a esto, no cuenta con un modelo de comercialización que les permita llegar a mercados más grandes y así aprovechar al máximo su capacidad productiva.

Las propiedades y bondades de los productos de las abejas son bien conocidos, por lo cual existe una gran demanda mundial siendo Japón, Estados Unidos y la Unión Europea los mayores consumidores per cápita (ver figura 1), en Colombia se produce al año según CPAA (2018) un promedio de 3600 toneladas de miel, cantidad que no alcanza para abastecer el consumo interno, esta es una de las razones por la cual las exportaciones de productos apícolas con incipientes, aunque afirma la CPAA que Colombia tiene una gran potencial de exportación debido a la calidad de miel que se podría producir aprovechando la condiciones de biodiversidad existentes.



**Figura 1.** Consumo mundial de miel para los años 2013 – 2016. Elaboración propia. A partir de FAO, 2019.

Es por esto que se identificó la viabilidad de diseñar una estrategia que permita llegar hasta estos consumidores y así incrementar la participación en el sector, generando una ganancia que permita mantener un crecimiento sostenible en el tiempo.

De aquí nace la pregunta de investigación

**¿Cuáles son las estrategias que generan competitividad para la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio?**

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

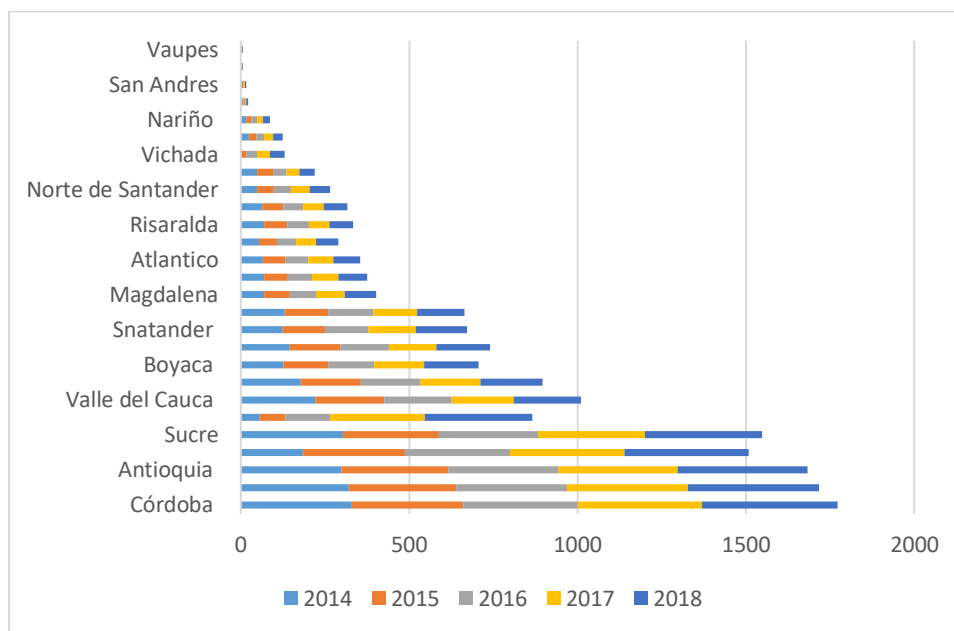
- Definir estrategias que generen competitividad a la empresa la granja del Bisabuelo Emilio.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la empresa la granja del bisabuelo Emilio, a través de la cadena de valor de Michael Porter conociendo su situación actual.
- Determinar las estrategias que permitirán mayores niveles de competitividad a la empresa la granja del Bisabuelo Emilio.

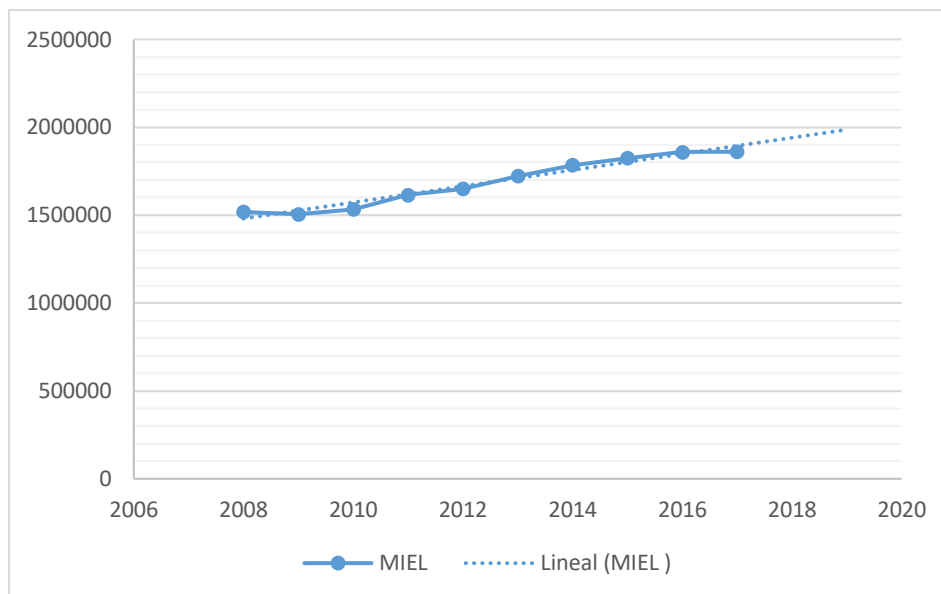
## Justificación

Esta investigación permitió identificar y desarrollar las estrategias que permiten incrementar el nivel de competitividad de la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio en el sector de apícola en Colombia. Entendiendo que es un sector en crecimiento con un potencial de desarrollo muy importante donde en los últimos 5 años su crecimiento ha sido del 25% a nivel nacional (ver figura 2 y 3) y a nivel mundial cerca de 5% en los últimos 5 años.



**Figura 2.** Producción de miel (Toneladas) en Colombia 2014 – 2018. Autoría propia. A partir de MADR, 2019.





**Figura 3.** Producción de miel en toneladas a nivel mundial 2008 – 2017. Autoría propia a partir de MADR 2019

La Competitividad está definida en los diccionarios económicos como la capacidad de una empresa para explotar, aprovechar y desarrollar aquellas características, recursos y herramientas que los ponen en una posición ventajosa. Una ventaja competitiva es también algo que la empresa hace mejor que su competencia y le otorga la capacidad de relacionarse mejor, así como ofrecer un mejor servicio, diferenciándolo de sus competidores y obteniendo visibilidad en el mercado.

En los últimos años las organizaciones como CPPA y las asociaciones de apicultores han concentrado sus esfuerzos en realizar un censo completo de colmenas y de apicultores buscando capacitarlos en buenas prácticas de producción y comercialización, con el fin de hacer frente a los productos sustitos que están presentes en el mercado.

La aplicación de los métodos aquí descritos permite conocer la situación actual de la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio lo que llevó a establecer estrategias de competitividad que conduzcan a ingresar a nuevos nichos de mercado aumentando la participación. Las técnicas aquí

sugeridas dan las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos para generar las estrategias que permitan incrementar la competitividad para la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio.

Existen proyectos de la empresa privada que apuntan al desarrollo del sector, razón por la cual espera que una vez concluya esta investigación pueda sea llevada a la fase de implementación ya que es en el momento propicio para implementar estrategias que aumenten la competitividad en el mercado.

## Marco referencial

### Marco de antecedentes

La información del sector apícola en Colombia es incipiente, la mayoría de los estudios están enfocados a mejorar las prácticas para su implementación dejando en un segundo plano las estrategias que permitan a los apicultores aumentar su competitividad en el mercado.

Es así como Telmo Martínez (2006) en su trabajo “Diagnóstico de la Actividad Apícola y de la Crianza de Abejas en Colombia” presenta la situación de la cadena apícola en Colombia y los esfuerzos de los organismos del estado por impulsar el sector creando organismos que permiten asociar y organizar de cierta manera a los apicultores nacionales. En este mismo trabajo Martínez resalta la necesidad de mejorar las condiciones técnicas del sector permitiendo el ingreso a mercados internacionales. (Anzola, 2006)

Ese mismo año, MADR (2006) presenta en su informe “Cadena de las Abejas y la Apicultura en Colombia” un estudio que permite comparar el funcionamiento del sector apícola y sus actores con los mercados internacionales, realizando una radiografía al sector que muestra las principales zonas productoras y las ventajas comparativas potenciales que tiene el sector pero también los factores que limitan el desarrollo de la actividad y los esfuerzos de la cadena de comercialización y entidades estatales, para desarrollar estrategias que incentiven la actividad apícola. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , 2006)

Luego, Andrés Santamaría (2009) presenta un informe “Diagnóstico Productivo y Comercial de la Cadena Apícola de los Programas para la Sustitución de Cultivos Ilícitos y Desarrollo Alternativo de Acción Social y UNODC” donde se hace un análisis del comercio de los productos

apícolas en el país y su cadena de comercialización. Encontrando que muchos de los proyectos apícolas existentes en el país, no cuentan con una cadena de comercialización organizada y articulada, que permita conocer un balance financiero de forma sencilla. También identificó algunos problemas de orden técnico en el momento de implementar los proyectos productivos asociados a aspectos climáticos y operativos, Santamaría también resalta la necesidad implementar estrategias de diversificación de productos y comercialización, ya que la mayor parte de la actividad está destinada a la producción de miel. (Santamaria, 2009)

Más tarde Oswaldo Sánchez (2014) en su estudio sobre “Sistemas de Producción y Economía Apícola en los Departamentos de Cundinamarca y Boyacá” encuentra que el sector apícola aún está en etapa de estructuración, y en muchos casos la mano de obra familiar es un componente muy frecuente en la recolección y empaque de los productos apícolas, lo que hace difícil valorar los costos de producción, de la misma forma se encuentra que los productores apícolas no muestran interés en fortalecer su estructura organizacional lo que les impide crecer y esto limita la capacidad para desarrollar nuevas estrategias productivas que les ayudaría a aumentar su competitividad al poder acceder a recursos económicos. (Sanchez, 2014)

En ese mismo año Miguel Ángel Barragán (2014) en su trabajo “Apicultura Campesina una Alternativa para el Desarrollo Rural en Ocamonte, Santander” encontró que las investigaciones hasta ahora realizadas para el estudio del sector apícola están sujetas a los mecanismos de producción e implementación de las colmenas, sin embargo, no se evidencian estudios sociales, ambientales y económicos que permitan hacer un análisis completo del sector y de sus partícipes y cómo esto influye en la familias campesinas, identificando la necesidad de realizar un programa que incluya el aporte de las familias campesinas al sector y cómo estructurar los eslabones productivos a partir del aporte campesino. (Barragan, 2014)

## **Marco teórico**

Para esta investigación se utilizó una categoría de análisis, la *Competitividad*, de Michael Porter, debido a que permite aumentar el valor y el margen de la compañía mediante la optimización los procesos y la reducción de sus costos aumentando su nivel de competitividad.

La competitividad se puede ver desde dos puntos de vista, interna o externa, la primera permite establecer estrategias para optimizar costos maximizando los recursos, la segunda hablará de la capacidad que tengamos para llegar a acuerdos con proveedores y clientes. Las fuentes de las que provienen las ventajas competitivas son diversas, entre ellas podemos encontrar: Ventajas relacionales, legales, organizacionales, de recursos humanos, de producto, de fijación de precios, promocionales o de distribución. Teniendo en cuenta que la elección de alguna de ellas, se basa en las fortalezas que se encuentren en el análisis realizado a la empresa.

Dado que este trabajo buscó establecer una estrategia que permitiera aumentar la competitividad de la empresa la granja del bisabuelo Emilio, fue necesario detallar algunos conceptos sobre competitividad y cuál es la mejor forma para aumentar el valor a sus clientes, aumentando su competitividad en su cadena de valor.

### **Competitividad según Porter.**

Michael Porter es un economista profesor de la escuela de negocios de Harvard, reconocido por sus aportes al sector económico y su trabajo sobre las estrategias de la competitividad. Autor de las teorías la Cadena de Valor y las 5 fuerzas de la competitividad. De acuerdo a Porter la competitividad es la capacidad que posee una organización de mejorar continuamente los procesos que intervienen en la creación de valor.

## Cadena de valor

Es así como Porter en su trabajo, la cadena de valor propone hacer un diagnóstico interno de la compañía, diferenciando las actividades principales, de las actividades de apoyo y encontrando una correlación que permita conocer sus fortalezas y debilidades, identificando procesos a optimizar y las áreas que dependen una de otra para generar una coordinación que maximice los recursos.

En esta teoría no propone establecer nuevos procesos, más bien, propone la optimización de los procesos mediante la coordinación entre actividades que se relacionan entre sí, para esto Porter a diferenciado las actividades primarias de las actividades de apoyo.



**Figura 4.** Cadena de valor Porter. Autoría propia. A partir de cadena de valor, Porter, 1985.

Las actividades principales como aquellas que generan valor directo a la compañía estas se dividen en logística interna: básicamente es la que se encarga del aprovisionamiento de las materias primas y herramientas para el desarrollo de la actividad; Operaciones: se encarga de la transformación de la materia prima en el producto final; Logística externa: área encargada de almacenamiento y distribución del producto terminado; Marketing y ventas: son los responsables

de posicionar la marca y establecer los canales de comercialización; Servicios: donde se garantiza la calidad del producto que recibe el cliente final.

Las actividades de apoyo son aquellas dan un valor agregado a la operación, como lo son infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento; acciones ayudan a coordinar las actividades principales para que puedan ser ejecutadas sin contratiempos; un ejemplo de esto se encuentra en las épocas de cosecha, donde es necesario tener personal suficiente para cumplir con las expectativas de los clientes, para esto se requiere capital para contratación de personal, capacitación del mismo, tener definido proveedores y maquinaria al día, aquí es donde las actividades de apoyo ayudan a coordinar para el correcto funcionamiento de la empresa.

Entre las actividades principales y de apoyo según Porter se debe establecer correlaciones, esta correlación permite establecer mecanismos y estrategias para optimizar procesos que ayuden a bajar costos de operación, producción y/o comercialización, que a largo plazo serán determinantes para generar ventajas competitivas en el sector.

Pero antes debemos hacer un diagnóstico de la empresa para esto se evaluó la empresa la Granja del Bisabuelo Emilio usando el diamante de Porter y evaluando las cinco fuerzas; Nuevos Competidores: permite evaluar cómo está creciendo el sector; Negociación con Proveedores: identificar pequeños apicultores que quieran asociarse; Negociación con Clientes: identificar nuevos canales de comercialización; Productos Sustitutos: cómo afecta la comercialización de mieles adulteradas el mercado apícola, y así establecer estrategias para generar diferenciación. por último, rivalidad entre competidores: identificar los mercados potenciales que no están siendo

aprovechados por los otros productores y así identificar posibles océanos azules para el mercado de los derivados de la apicultura. (Porter, 2015)

### **Metodología**

En este trabajo se empleó metodología de tipo documental, en donde se reunió información de investigaciones, libros, que permitió entender y analizar las características y cualidades de cadena de producción y comercialización en el sector apícola, el análisis de esta información fue útil para ajustar las teorías a la situación del sector y de la Empresa la Granja del Bisabuelo Emilio.

Igualmente se realizó un análisis descriptivo, que permitió mediante la recolección y relación de datos reconocer la situación de la empresa, analizando los procesos de producción y comercialización de forma detallada. Parte de la información, también, se tomó a través de fuentes secundarias como CPPA, repositorios de la Universidad Nacional, MADR y Corpoica, organismos que concentran la mayor y más fiable fuente de datos del sector, que serán de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación.

Los datos proporcionados por la organización La Granja del Bisabuelo Emilio, facilitaron realizar los diagnósticos internos necesarios para determinar el estado en que se encuentra la organización, evaluando su proceso de aprovisionamiento de materias primas necesarias para el funcionamiento de la empresa, evaluando a sus proveedores en términos de precios, tiempo de respuesta, condiciones de entrega, condiciones comerciales. Y se analizó la capacidad productiva y los costos de producción teniendo en cuenta el grado de tecnificación del apicultivo.

Mediante un estudio de los canales de comercialización se determinó condiciones comerciales, cantidades y lugar de entrega, lo que permite identificar el modelo de comercialización más conveniente para compañía.

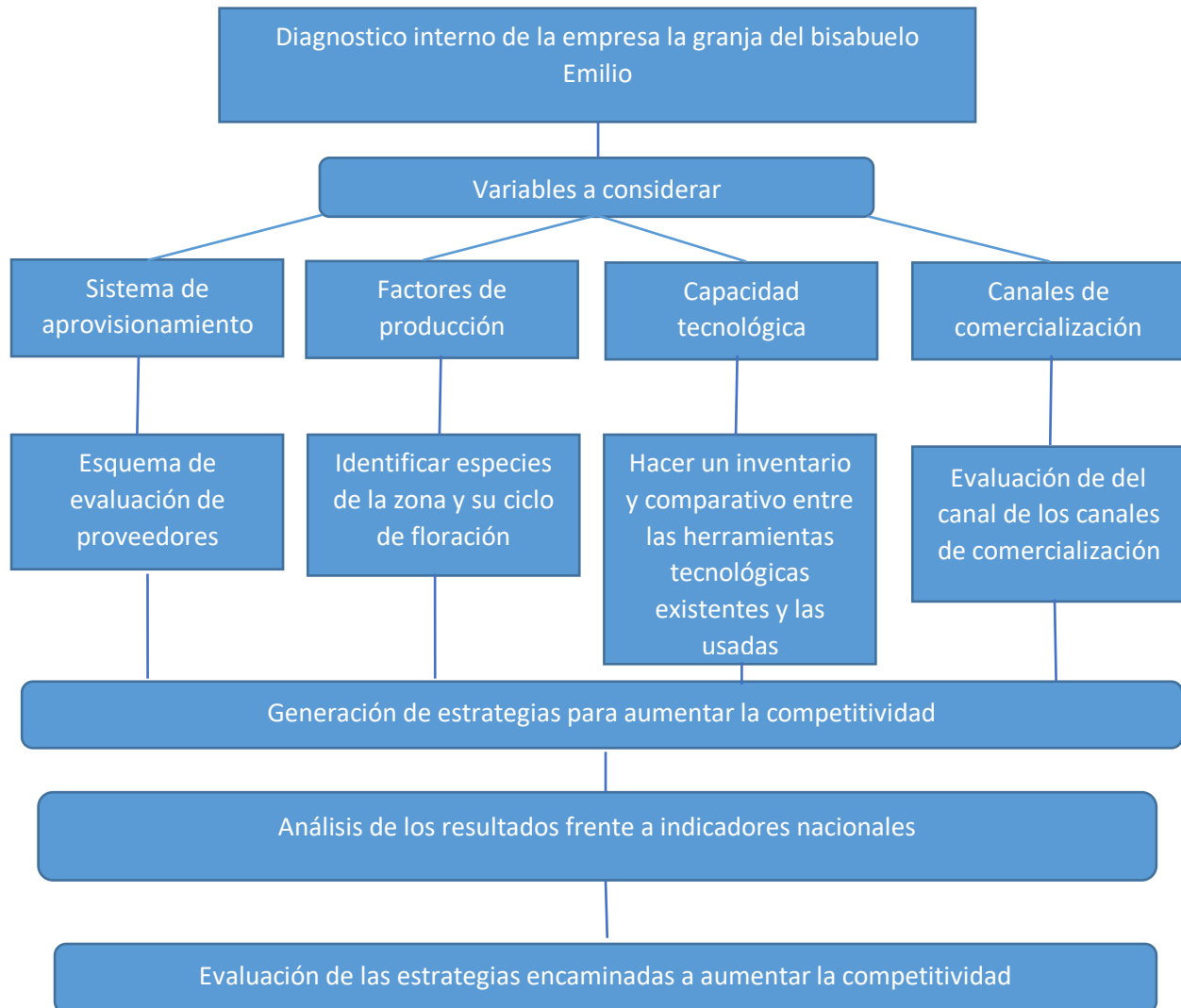


Para esto es importante considerar algunas variables como se ve en la figura 5, se han estimado las siguientes variables: 1). sistema de aprovisionamiento, la necesidad de evaluar constantemente los proveedores mediante una matriz permite mejorar la logística de aprovisionamiento, garantizado escoger los mejores proveedores para el negocio.

2). Factores de producción, la realización de un análisis de las especies y ciclo de floración en la zona donde se instalaron las colmenas, es de vital importancia para mejorar la producción y minimizar la pérdida de colmenas por falta de alimento.

3). Capacidad tecnológica, haber evaluado y realizado un análisis de las herramientas tecnológicas, permitirá aumentar la capacidad de producción y recolección de los productos apícolas.

4). Canales de comercialización, la evaluación e identificación de los canales de comercialización y cómo esto impacta en la venta de los productos apícolas, permitió generar mejores estrategias que llevaron al aumento en la demanda, ya que se pudieron divisar otros mercados que no se habían tenido en cuenta.



**Figura 5.** Variables a considerar para el diagnóstico interno de la empresa. Autoría propia a partir de los datos suministrado por la Empresa

## **Capítulo 1: Cadena de valor para La Granja del Bisabuelo Emilio: Apicultura**

En este capítulo se lleva a la práctica la teoría de Porter, aplicada a la situación de la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio, donde se propone hacer un diagnóstico interno de la compañía, diferenciando las actividades principales, de las actividades de apoyo y encontrando una correlación que permita conocer sus fortalezas y debilidades, identificando procesos a optimizar y las áreas que dependen una de otra para generar una coordinación que maximice los recursos.

En esta teoría no se trata de establecer nuevos procesos, más bien propone la optimización de los mismos, mediante la coordinación entre actividades que se relacionan entre sí, bajo esta regla se analizó los procesos internos con la información suministrada por de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio buscando la mejoría y optimización estos.

Esta empresa está ubicada en el municipio de Cómbita en el departamento de Boyacá, es una microempresa que nació el año 2013 y a la fecha cuenta con 100 colmenas que tienen la capacidad de producir hasta 2.2 toneladas de miel y 3.5 toneladas de polen anuales, es una empresa que explota productos apícolas, sus actividades principales se pueden dividir en cuatro etapas; logística interna – Producción – Logística externa – Marketing y Ventas; el análisis de cada una permite entender el proceso de producción apícola, para una mejor comprensión se han dividido en actividades directas, indirectas, y de aseguramiento de la calidad.

Primero se identificó las actividades en cada nivel y su desarrollo, para más adelante y después de su debido análisis proponer las debidas estrategias para aumentar la competitividad de la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio

## **1.1 Identificación de las actividades existentes en la empresa La Granja del Bisabuelo**

### **Emilio**

La Identificación de las actividades de la empresa es útil para conocer su funcionamiento interno y tanto las fortalezas como las falencias que presenta dentro de su cadena de valor. Algunas de las actividades son dependientes de factores que no se pueden controlar, como lo es la producción de las abejas, ya que esto depende exclusivamente de los factores climáticos, si llueve o no, las heladas que puedan presentarse, etc. Condiciones que afectan la flora de las especies y por consiguiente la producción de néctar y polen. Por otro lado, se identificaron actividades que son dependientes de otras áreas, la cuales Porter denomina actividades indirectas y que a lo largo del ejercicio se harán sugerencias a las actividades que permiten asegurar la gestión de calidad para cada etapa.

#### **1.1.1 Logística interna.**

Aquí se encuentran las actividades que permiten estar preparados para comenzar la producción, es la etapa o departamento que tiene la responsabilidad de tener los insumos y herramientas necesarias para dar inicio a las actividades de producción.

**1.1.1.1 Actividades directas.** Aprovechamiento de insumos: permiten asegurar tener disponibles los consumibles que son necesarios para la operación inicial de la cadena de producción, como lo es la compra de las hojas de cera estampada que es necesaria para la puesta en funcionamiento de las colmenas ya que en estas hojas es donde las abejas construyen los depósitos de miel, así como los envases en los que se depositará la miel una vez se recolecta para su posterior comercialización, también encontramos la indumentaria necesaria para el manejo de las abejas como lo es la ropa protectora y herramientas como son las cámaras de humo y los cuchillos desperculadores que se usan para retirar la cera que sella los contenedores de la miel.

También tiene la responsabilidad de comprar la maquinaria y las herramientas tecnológicas las cuales se describen más adelante, requeridas por el departamento de producción para garantizar estar a la vanguardia y mantener las condiciones sanitarias necesarias para la producción y empaque de los productos apícolas.

Aquí se identificó que esta gestión se realiza una vez se presenta la necesidad, lo que aumenta los tiempos de respuesta, así como los costos de aprovisionamiento impactando de forma directa la producción.

**1.1.1.2 Actividades indirectas.** Estas son actividades que dependen de los procesos en otras áreas de apoyo de la empresa, sin embargo, se ejecutan por el área de logística interna, por lo tanto, el resultado de estas operaciones dependerá de los cambios que se desarrollen a lo largo de este proyecto. Aquí se encuentra todo lo relacionado a mantenimiento de inventarios que garantiza la disponibilidad de materias o el mantenimiento a la maquinaria y equipos.

Como fue mencionado en el apartado anterior, no se evidencia un protocolo apropiado en la implementación de una logística interna eficiente, así mismo se hace evidente la falta de protocolos de control que permitan asegurar el mejoramiento continuo.

## **1.1.2 Producción.**

Área donde se lleva a cabo las tareas de instalación de las colmenas, cuidado de las abejas, trasladar las colmenas a áreas nueva de flora y recolección de los productos apícolas, por tal motivo se tiene la interacción directa con las abejas y por lo tanto la mayor responsabilidad.

**1.1.2.1 Actividades directas.** Dentro de las actividades directas están el traslado de las colmenas a nuevas áreas de flora donde las abejas pueden recolectar néctar y polen necesario para la producción de miel y jaleas garantizando así los suficientes recursos para producir la miel y polen que ellas consumen para su subsistencia, así como la que es usada para la comercialización. La

recolección de miel y polen de las colmenas no ha cambiado en mucho tiempo es una actividad manual, que hace uso de las trampas de humo que adormecen a las abejas y permite extraer los panales para ser llevados a la centrifugadora donde por acción mecánica se extrae la miel, por su parte el polen se recolecta a través de lo que se llama trampas de polen, una vez recolectado el polen se lleva a los hornos donde se retira el exceso de humedad; posteriormente está la etapa de envasado, que dependiendo del tipo de producto, está estandarizado un tipo de envase de acuerdo a la cantidad de la presentación.

**1.1.2.2 Actividades indirectas.** El mantenimiento de maquinaria como son las centrifugadoras que son usadas para la extracción de la miel de los paneles, por medio de la fuerza centrífuga (figura 6) y tanques de recolección y almacenamiento, es muy importante para mantener la inocuidad de los productos de las abejas, esta actividad depende del área de logística interna quien programa las fechas de mantenimiento y proporcionará las herramientas adecuadas para dicha labor, este mantenimiento garantiza a futuro poder certificar el tipo de miel producida y así acceder a nuevos mercados.

Figura 6 Centrifugadora de miel



**Figura 6.** Centrifugadora de miel. La tienda del apicultor

La preparación de un sitio adecuado para almacenar y conservar la miel mientras es comercializada es de vital importancia, por esto es importante contar con un área adecuada de almacenamiento actualmente los productos para la venta se almacenan junto con los otros materiales y herramientas propias de la labor apícola práctica que puede poner el riesgo la pureza de la miel comercializada por la empresa La granja de Bisabuelo Emilio.

## **1.2 Actividades por implementar en la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio**

Las actividades pertenecientes a marketing y logística externa son actividades existentes en la empresa La Granja del Bisabuelo Emilio, sin embargo, no están debidamente desarrolladas e implementadas, por lo tanto, son aspectos donde se enfocó el desarrollo de las estrategias para la generación de competitividad.

### **1.2.1 Logística externa.**

Actualmente la distribución de los productos de la empresa se hace a través de un punto de venta ubicado en el pueblo Cómbita donde también funciona un restaurante de comida típica, razón por la

cual existe la necesidad de desarrollar el departamento comercial que permitiera traer contratos con canales mayoristas.

No obstante, para un entendimiento más profundo de esta área; es la encargada de la distribución a clientes finales, canales de mayoristas y del almacenamiento de los productos terminados, donde esto depende de forma directa de los niveles de producción, así como de los acuerdos comerciales que lleguen con los clientes el área de marketing y ventas.

**1.2.1.1 Actividades directas.** Dentro de las actividades directas que le corresponde a esta área, está el almacenamiento de producto terminado donde se debe garantizar un espacio que maneje la luz y temperaturas adecuadas para la conservación de los productos terminados hasta su distribución final, el correcto entendimiento de los picos de producción y fechas de entrega, permite administrar de forma eficiente los espacios de almacenamiento.

## **1.2.2 Marketing y ventas.**

Es un área que aún no se encuentra desarrollada en la empresa la Granja del Bisabuelo Emilio, los procesos de comercialización son básicos, dependen de un punto de venta para la miel, y tienen un cliente en Antioquia que compra toda su producción de polen, sin embargo, tener esa dependencia en su facturación y cartera en un solo cliente es un riesgo alto, aquí debe trabajarse para diversificar los clientes actuales, así como los canales de comercialización.

El Área de marketing y ventas está encargada de la venta, publicidad, promoción y posicionamiento de las marcas y sus productos, en los capítulos siguientes veremos las estrategias encaminadas a proyectar las ventas de los productos apícolas y posicionar la empresa la Granja del Bisabuelo Emilio como una marca exitosa en productos apícolas.

**1.2.2.1 Actividades directas.** Hasta ahora la comercialización de los productos apícolas se hace mayormente a través de los canales tradicionales como los son las tiendas naturistas y en menor medida las grandes superficies. El uso de las plataformas tecnológicas no tiene aún la fuerza, y



tampoco se cuenta con una estrategia adecuada para la masificación y promoción de los productos apícolas, se espera que con la implementación de las estrategias descritas en este trabajo la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio pueda posicionarse ganando una reputación en el mercado nacional, y con la implementación de herramientas tecnológicas de E-commerce se tenga acceso a nuevos mercados.

Así mismo de debe trabajar en la imagen del producto y en la estética, que es fundamental para la consecución de nuevos clientes y para ganar el reconocimiento de marca, para esto en los siguientes capítulos se describe los pasos para lograr el posicionamiento de la marca y resaltar las propiedades de los productos apícolas de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio.

### **1.2.3 Actividades de aseguramiento de la calidad.**

La calidad deberá ser la bandera de La Granja Del Bisabuelo Emilio, y aunque estas actividades no están implementadas son necesarias para la mejora continua, esto permite preparar en un futuro a la empresa para comercializar los derivados apícolas en los mercados internacionales. En el desarrollo de esta investigación se propusieron algunas herramientas de medición de calidad que permitan elevar los estándares de calidad sin elevar costos, todo con base en la mejora continua de los procesos.

De acuerdo a la información recolectada en el presente capítulo, fue posible, la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio, generando la matriz DOFA (Tabla 1), como insumo para la definición de las estrategias que generen competitividad, las cuales se definieron en el siguiente capítulo.

Tabla 1.

*Matriz DOFA La Granja Del Bisabuelo Emilio*

	<b>FORTALEZAS:</b> ● Número cantidad de	<b>DEBILIDADES</b> ● No cuenta con
--	--	---------------------------------------

	<p>colmenas. En este aspecto es necesario recordar que el 90% de los productores apícolas, no tiene más de 20 colmenas,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Productos orgánicos y de gran calidad. Las colmenas de la granja del Bisabuelo Emilio al estar ubicadas en alta montaña cuentan con disponibilidad de flora silvestre que no ha tenido intervención del hombre.</li> </ul>	<p>portales web para la implementación de e-commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de promoción de productos y la empresa en general</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejoramiento de maquinaria e infraestructura para agilizar los procesos productivos.</li> <li>● Gran interés en el mercado por la adquisición de productos naturales y orgánicos por sus propiedades y beneficios.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <p>Inversión en herramientas que permitan procesos productivos más rápidos, a mayor escala, manteniendo e incluso mejorando la calidad de sus productos.</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p>Implementación de un portal web que permita mejorar la comunicación de la empresa con los clientes actuales y potenciales, no sólo exponiendo sus productos si no también haciendo énfasis en los beneficios que ellos aportan para aumentar el interés.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia reconocida</li> <li>● Factores climáticos y del entorno que no favorecen la producción</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>Realización de actividades en las que se dé a probar los productos exponiendo sus características, propiedades, y diferencias frente a otros.</p> <p>Acondicionamiento de los espacios usados mediante técnicas que permitan reducir el posible impacto en la producción frente a cambios en el entorno</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>A través de sus canales de comunicación resaltar que son productos orgánicos y recordar la gran cantidad de productos de baja calidad que contienen aditivos que a lo largo no aportan mayor beneficio, esto buscando distinguirse en un mercado tan competitivo.</p>

*Nota: Autoría propia. A partir de información suministrada por la empresa*

## **Capítulo 2: Desarrollo de estrategias encaminadas a aumentar la competitividad**

En el presente capítulo se determinan las estrategias que permiten aumentar los niveles de competitividad de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio, así como su posicionamiento y presencia en el mercado apícola colombiano.

Como ya se ha visto en apartados anteriores la estructura de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio, posee una distribución muy sencilla y liviana típica de del sector apícola colombiano, lo que dificulta que puedan llegar a establecerse como grandes compañías como las que se pueden encontrar en países como Argentina, México o China quienes son algunos de los mayores productores de miel que cuentan con asociaciones y gremios mejor organizados y con empresas más robustas organizacionalmente y leyes que regulan la producción y protección de la producción apícola, algo que hasta la fecha en Colombia no es no está definido, es importante mencionar que las organizaciones nacionales como lo es el consejo nacional de la cadena productiva de las abejas y la apicultura (CPAA) se encuentran trabajando para que se decrete el manual de la producción apícola por medio de la cual se establecen los requisitos sanitarios y de inocuidad para obtener la certificación en Buenas Prácticas Apícolas.

Si bien las estrategias aquí descritas apuntan al crecimiento y el aumento de la competitividad de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio, es importante tener en cuenta la capacidad de inversión que esta tiene y la velocidad con la que podrá implementar cada una de las estrategias lo cual determina los resultados que pueden tener estas en el tiempo y su evaluación.

En este trabajo se enfocó el desarrollo de estrategias para aquellas áreas que no están completamente estructuradas en al interior de la empresa, buscando de esta manera poder aumentar

la competitividad y satisfacer la demanda de los productos apícolas. Probablemente en el futuro se necesite efectuar estrategias para aumentar la capacidad de producción para lo cual se dejan las bases que permiten esta implementación.

## **2.1 Logística externa**

Se deben definir canales de comercialización que den mayor valor a la distribución, como son los canales mayoristas y grandes superficies, que por su actividad permiten llegar a un número mayor de clientes potenciales, es importante resaltar que al trabajar con estos canales es necesario aumentar los niveles de producción, ya que por lo general este tipo de canales exigen poner mucha mercancía en existencia con largos periodos de financiamiento, otro es el caso de los laboratorios farmacéuticos quienes desarrollan a partir de uso de los derivados apícolas, productos para el mercado cosmético, salud e higiene.

Así mismo se debe contar con una compañía de mensajería y paquetería, mediante la cual se hagan los envíos de las ventas a usuarios finales, que permita hacer entregas en corto tiempo y cubra el territorio colombiano sin que esto impacte en los costos de operación o en el precio de venta al público, para esto se evaluarán las tarifas ofrecidas por mínimo tres compañías (tabla 2) para así escoger la que brinde mejores condiciones.

Tabla 2

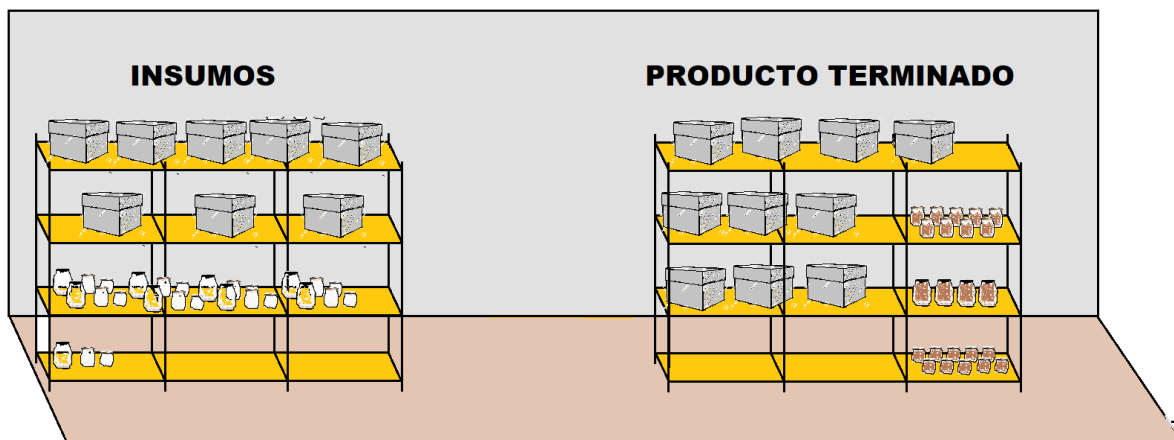
*Tabla tarifas de Transporte distribución interna*

<b>Tabla de tarifas trasportadores de paquetería</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Cantidad UND</b>	<b>Destino</b>	<b>Servientrega</b>	<b>TCC</b>	<b>InterRapidísimo</b>
<b>Miel y polen</b>	1	Bogotá	\$ 10,900.00	\$ 5,800.00	\$ 6,300.00
<b>Miel y polen</b>	1	Medellín	\$ 16,600.00	\$ 10,350.00	\$ 10,300.00
<b>Miel y polen</b>	1	Cali	\$ 16,600.00	\$ 10,350.00	\$ 10,300.00
<b>Miel y polen</b>	1	Barraquilla	\$ 16,600.00	\$ 10,350.00	\$ 10,300.00
<b>Miel y polen</b>	3	Bogotá	\$ 10,900.00	\$ 9,400.00	\$ 10,600.00
<b>Miel y polen</b>	3	Medellín	\$ 16,600.00	\$ 15,050.00	\$ 15,200.00
<b>Miel y polen</b>	3	Cali	\$ 16,600.00	\$ 15,050.00	\$ 15,200.00
<b>Miel y polen</b>	3	Barraquilla	\$ 16,600.00	\$ 15,050.00	\$ 15,200.00
<b>Miel y polen</b>	10	Bogotá	\$ 21,970.00	\$ 26,100.00	\$ 23,500.00
<b>Miel y polen</b>	10	Medellín	\$ 42,140.00	\$ 29,490.00	\$ 26,500.00
<b>Miel y polen</b>	10	Cali	\$ 42,140.00	\$ 29,490.00	\$ 26,500.00
<b>Miel y polen</b>	10	Barraquilla	\$ 42,140.00	\$ 29,490.00	\$ 26,500.00

*Nota: Autoría propia. A partir de la información suministrada por cada empresa trasportadora*

Se debe implementar una herramienta que permita gestionar los niveles de inventario y proyectar los picos de producción, tramitar las órdenes de venta y de esta manera poder dar cumplimiento a los clientes conforme a los acuerdos que se puedan establecer, inicialmente se propone que sea mediante un desarrollo usando la herramienta de Excel y Access para el manejo de los datos.

Además, se debe adecuar el área de almacenamiento dividiendo en dos zonas, ya que no se cuenta con la primera donde se almacenan los insumos necesarios la para operación del área de producción y la otra donde se almacene el producto ya empacado y listo para ser comercializado, para de esta manera garantizar que los productos no estarán en contacto con otro tipo de materiales o sustancias que puedan alterar su calidad.



**Figura 7.** Bodega de almacenamiento. Autoría propia

## 2.2 Marketing y ventas

Como se presentó en el capítulo anterior la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio no cuenta con un departamento de marketing y ventas bien estructurado, por lo que es necesario implementar una estrategia de comunicación, comercialización y ventas enfocada a aumentar la demanda de los productos apícolas e incrementar el conocimiento sobre ellas para que el consumidor pueda tener criterio al momento de realizar una compra, y de esta manera entender que la oferta de los productos de La Granja del Bisabuelo Emilio en realidad cuentan con calidad superior frente a sus competidores, esto se piensa llevar a cabo mediante herramientas de E-commerce que son estrategias que hoy por hoy son las más usadas por pymes y nuevos empresarios que no cuentan con presupuestos muy altos para la implementación de herramientas de mercadeo, para esto es necesario mejorar su página de internet, se propone que esta cuente con diferentes categorías, entre ellas se encuentran:

- Nosotros: Breve recuento acerca de la empresa, su historia y trayectoria en el mercado.
- Apicultura: Información relacionada con los procesos de la producción apícola, cómo se obtienen los productos y quienes están involucrados en la transformación de estos, con el

fin de educar al consumidor sobre el producto y como este se transforma hasta llegar a sus formas de consumo.

- **Productos y beneficios:** Datos acerca de los beneficios de los productos, sus propiedades, aplicaciones medicinales, así como, sus propiedades nutritivas, pues esta información es la que busca persuadir al cliente e incitarlo al consumo de ellos. Además, la idea es que el consumidor pueda adquirir aquí los productos de manera virtual.
- **Calidad:** Características de la miel natural y cómo diferenciarlas de mieles adulteradas o sustitutos de la miel que no poseen las mismas propiedades y por ende cumplen con las mismas funciones medicinales y nutricionales que un producto orgánico.
- **Contacto:** Link de las otras redes sociales, y datos de contacto para más información, dudas, quejas o sugerencias.

También se propone implementar “*FAN PAGE*” en las diferentes redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube), mediante las cuales, se promocionará de igual manera que en la página las cualidades de los productos apícolas y sus beneficios, este tipo de páginas permiten crear contenido para estrategias de precios, de imagen, encuestas, y con esto hacer mediciones estadísticas y análisis de datos, que luego serán tenidas en cuenta para establecer el impacto que tuvieron sobre el público. Se propone invertir en marketing directo interactivo con micro-influenciadores de hábitos de consumo sano y/o vida fitness, que se encarguen de hablar de las propiedades de los productos apícolas y además promocionen la miel de la granja del bisabuelo Emilio como una miel orgánica de alta pureza, así logrando aumentar los consumos de la miel y eliminar el uso de edulcorantes procesados. Esta forma de marketing puede costar entre 150 mil y 450 mil pesos, pero hoy por hoy es una estrategia que ha mostrado tener excelentes resultados y viene siendo adoptada por grandes marcas ya que de esta forma se llega a grupo de público objetivo.

Previendo un posible aumento de la demanda, se debe articular acercamientos con grupos de pequeños productores apícolas para hacer acuerdos de aprovisionamiento de miel, para que llegado el caso se pueda abastecer los picos generados por la nueva demanda.

Además, con el fin de mejorar la imagen de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio se propuso dar mayor importancia a la marca La Granja Del Bisabuelo Emilio, dándole protagonismo en los productos distribuidos. Donde inicialmente el logo solo estaba presente en la publicidad que se encontraba en el punto de venta y en su página web. Por lo que se sugirió poner la imagen en los envases de la miel y el polen generando así una imagen más corporativa y profesional a los productos. Ver Figura 8 y 9



**Figura 8.** Nueva Imagen de los Productos. Autoría propia





**Figura 9.** Nueva Imagen Productos. Autoría propia

### 2.3 Aseguramiento de la calidad

Esfuerzo de la organización por planear y controlar la calidad de los procesos en su sistema de producción, tiene como fin transmitir la confianza y seguridad al cliente que los productos cumplen con las expectativas.

Dentro de las actividades de aseguramiento de la calidad esta realizar certificación de calidad y pureza de la miel, para esto se deben llevar trazas de miel de forma periódica a los laboratorios autorización el MARD, esto permitirá en un futuro participar en mercado especializados, donde los precios de esta miel son mayores, lo que permitirá asegurar mayores ganancias.

Se debe implementar un proceso que permita establecer control sobre el estado de las colmenas acorde a la norma colombiana NTC1273, para esto es necesario involucrar al departamento de

producción quienes deberán ayudar a mantener el apiario libre de parásitos que puedan enfermar las colmenas, que pueda disminuir su población y la producción de la colmena.

Se debe implementar un sistema, proceso de certificación, inspección y etiquetado que asegure la estandarización de la producción y la extracción de los derivados apícolas, cumpliendo con los requisitos que permitan llegar a los estándares y normativas nacionales e internacionales los que al final agregará valor al producto final y le permita ingresar a mercados internacionales especializados, para esto se propone implementar los manuales de producción apícola responsable como lo es la norma técnica colombiana NTC1273.

Estandarización de los productos, creación de manuales y protocolos para la cría y recolección de las actividades apícolas es necesario si la empresa desea aumentar su producción.

## Conclusiones

Se propuso la implementación de estrategias para mejorar la gestión en las áreas de la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio, buscando solventar las fallas internas que estaban presentes en el área de mercadeo, producción y logística, fallas que no permiten que la empresa llegue a los niveles necesarios para crear ventajas competitivas que le permita diferenciarse en el mercado del sector apícola, mejoran sus estrategias de comercialización y distribución.

Durante el desarrollo del trabajo se evidencio que la empresa La Granja Del Bisabuelo Emilio presenta una operación bastante artesanal y tradicional propias del sector en el ámbito nacional, donde su operación es realizada en gran parte por familias campesinas y debido a su falta de conocimiento de las tecnologías les dificulta poner sus productos en nuevos mercados conformándose con los clientes locales.

Luego de la evaluación interna se determinó que sus principales fallas se encontraban en las etapas de logística y marketing, siendo esta ultima la que más desarrollo requiere y por lo tanto necesita de una inversión mayor de capital humano y capital financiero, estas etapas son de gran importancia para el desarrollo de las empresas, sin embargo, las pequeñas empresas enfocan la mayor parte de sus recursos en las áreas de producción y administrativa, sin embargo tener excelente procesos de producción no es suficiente si al final las ventas no son las esperadas. Es por esto que esta investigación se enfocó en mejorar el modelo de comercialización y promoción mediante la sincronía de los procesos internos y el desarrollo de las etapas de marketing y logística, área que deberá ir creciendo y afinando sus procesos en la medida que las ventas de la compañía incrementan.

Luego de entender como era el funcionamiento de la compañía se propuso fortalecer los eslabones de logística, mediante la implementación de prácticas que permitan organizar y fortalecer las funciones propias del área y además que permitan mediante la información suministrada por

otras áreas optimizar la operación. Marketing proponiendo crear herramientas de comercio electrónico y la diversificación de clientes que permita llegar a nuevos mercados aumentando la demanda y en consecuencia la asociación con otros productores de la región que permitan llegado el momento satisfacer la demanda generada. Por último, se recomienda crear un nuevo eslabón que será transversal a todas las actividades que permite asegurar de la calidad de los procesos, la estandarización de los procesos y del producto final, la combinación de estas estrategias les permitirá en el futuro el acceso a mercados internacionales especializados como lo podría ser para el caso de Alemania.

Sin embargo, la implementación de las estrategias aquí descritas y su efectividad depende del compromiso, la capacidad de inversión de la empresa y la agilidad con que las implemente.

## Referencias

- Alarcón, O. A. (2014). *Sistemas de producción y economía apícola en los departamentos de cundinamarca y boyacá. Caso de tres organizaciones de productores*. Bogota - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Anzola, T. M. (2006). *Diagnostico De La Actividad Apícola Y De La Crianza De Abejas En Colombia*. Colombia: Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Desarrollo Rural.
- Baena Rojas, J. J., & Pons, X. F. (2016). Aproximaciones a la insercion de colombia en el sistema multilateral de comercio en 1995-2015. *Analisis politico*, 114-131.
- Barragan, M. A. (2014). *Apicultura Campesina una Alternativa para el Desarrollo Rural en Ocamonte, Santander*. Bogota, Colombia: Universidad Javeriana.
- Bhagwati, J., & Panagariya, A. (1996). The Theory of Preferential Trade Agreements: Historical evolution and current Trends. *American Economic Association*, 82-87.
- Bhagwati, J., Krishna, P., & Panagariya, A. (2014). *The World Trade System: Trends and Challenges*. Bahrain: Trade and Flag.
- Coscione, M. (2015). America Latina y El Sentido originario de Comercio Justo. *Eutopia, Revista de Desarrollo economico territorial*, 11-26.
- Da Silva, C. A. (2014). La emergencia de los BRICS: Brasil y Sudáfrica en las relaciones Sur-Sur. *Anuario Latinoamericano ciencias politicas y relaciones internacionales*, 71-88.
- Diazgranados, F. (9 de 05 de 2019). *Fedeabejas*. Obtenido de Fedeabejas:  
<https://lacolmenanews.com>
- FAO, O. d. (2005). *La apicultura y los medios de vida sostenibles*. Roma: Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura .

- García, A. (2018). *Teoría de Heckscher-Ohlin*. Valencia: Universidad Alejandro de Humboldt.
- Gonzales Blanco, R. (2011). Diferentes Teorías del comercio internacional. *Información Comercial Española, ICE*, 103-117.
- Krugman, P. (1989). *Is Bilateralism Bad?* Massachusetts: National Bureau of economic research.
- Krugman, P. (1991). The Move Toward Free Trade Zones. *Economic Review*, 5-25.
- Legiscomex.com. (s.f.). *Tratados De Libre Comercio*. Obtenido de Legiscomex: Sistema de Inteligencia Comercial: <https://www.legiscomex.com/Documentos/colombia-acuerdos-tratados-libre-comercio-tlc>
- Levy, P. I. (1997). A Political-Economic Analysis of free-Trade Agreements. *The American Economic Review*, 506-519.
- Martínez, A. T. (2006). *Diagnostico De La Actividad Apícola Y De La Crianza De Abejas En Colombia*. Colombia: Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (2006). *Cadenas de las Abejas y la Apicultura en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Map, T. (18 de junio de 2018). *www.trademap.org*. Obtenido de [www.trademap.org](http://www.trademap.org): [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)
- OMC, Secretaría. (2018). *Examen de las políticas Comerciales: Informe de la Secretaría*. Ginebra: Organización Mundial Del Comercio.
- Perazzi Ramoni, J., & Orlandoni Merli, G. (2017). ¿Evolucionan las exportaciones colombianas hacia un mercado mas volátil? una analisis del peridodo 1974-2014. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 25-40.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva creacion y sostenimiento de un desempeño superior* . Mexico: Grupo Editorial Patria .

R. Krugman, P., Obstfeld, M., & J. Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. Madrid: Pearson.

Reyes, G. E., & Chacón, S. M. (2014). Colombia 2003-2013: Estructura y tendencias de las exportaciones. *Tendencias*, 45-57.

Sanchez, O. (2014). *Sistema de Producción y Economía Apícola en los Departamentos de Cundinamarca y Boyaca. caso de tres organizaciones de productores*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Santamaria, A. (2009). *Diagnostico Productivo y Comercial de la Cadena Apícola de los Programas para la Sustitución de Cultivos Ilicitos y Desarrollo Alternativo de Acción Social y UNODC*. Bogotá, Colombia: Acción Social