

**Propuesta Organizacional Para el Fortalecimiento del Apiario El Bosque Sibundoy
Putumayo**

Ruth Nataly Campaña Vallejo, Lisbeth Daniela Guaranguay Valencia

Facultad de Administración, Ciencias Económicas y Contables,

Institución Universitaria del Putumayo UNIPUTUMAYO

104556 Programa Tecnología en Gestión Empresarial y de la Innovación

Mg. Adriana del Socorro Ibarra Castillo

Mayo 02 de 2026

Tabla de Contenido

Resumen	7
Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Justificación	14
Objetivos	16
General	16
Específicos	16
Marco de Referencia	17
Marco Teórico	17
Marco Conceptual	24
Propuesta Organizacional	24
Fortalecimiento Empresarial	24
Posicionamiento del mercado	25
Sector Apícola	25
Microempresa	25
Marco Contextual	25
Marco Legal	27
Metodología	28

Enfoque de la Investigación	28
Tipo de Investigación	28
Población y Muestra	29
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	30
Categorías de Análisis	32
Categoría 1: propuesta organizacional – Áreas empresariales	32
Categoría 2: Análisis organizacional – Fortalezas y debilidades	32
Categoría 3: propuesta organizacional – Propuesta estructural	33
Resultados	35
Diagnóstico de la Estructura Organizacional – Áreas empresariales	35
Estructura Administrativa del Apiario el Bosque	36
Fortalezas y Debilidades Organizacionales del Apiario el Bosque	41
Fortalezas Organizacionales del Apiario El Bosque	41
Debilidades Organizacionales del Apiario El Bosque	43
Relación DOFA y Desempeño Organizacional	45
Estrategias derivadas de la matriz DOFA	47
Propuesta organizacional del Apiario el Bosque	48
Organigrama	51
Formulación de la Misión y Visión	53

Funciones y Responsabilidades	55
Plan de Implementación de la Propuesta Organizacional	62
Discusión	65
Conclusiones	68
Referencias Bibliográficas	71
Anexos	75

Lista de figuras

Figura 1 <i>Ubicación geográfica del municipio de Sibundoy en el departamento del Putumayo, Colombia</i>	24
Figura 2 <i>Actividades productivas del Apiario el Bosque</i>	36
Figura 3 <i>Portafolio de productos del Apiario el Bosque</i>	38
Figura 4 <i>Organigrama propuesto</i>	48
Figura 5 <i>Logo de la empresa</i>	52

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco Legal</i>	27
Tabla 2 <i>Matriz de categorías</i>	33
Tabla 3 <i>Matriz DOFA organizacional</i>	46
Tabla 4 <i>Matriz comparativa</i>	49
Tabla 5 <i>Requisitos de los cargos propuestos</i>	57

Tabla 6 <i>Matriz distribución de actividades</i>	58
Tabla 7 <i>Esquema general de procesos</i>	60
Tabla 8 <i>Indicador organizacional básico</i>	61
Tabla 9 <i>Plan de implementación</i>	63

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos acompañaron durante el desarrollo de este trabajo de grado para optar al título de tecnólogas.

A la Institución Universitaria del Putumayo, por su formación académica, por el acompañamiento de sus docentes y por los conocimientos brindados durante nuestro proceso de formación.

De manera especial, agradecemos a nuestra asesora de trabajo de grado, la docente Adriana Ibarra Castillo, por su orientación, paciencia, compromiso y acompañamiento constante durante el desarrollo de esta investigación, lo cual permitió su adecuada culminación.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y por ser nuestra principal motivación para seguir adelante y alcanzar este logro académico.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento al propietario del emprendimiento Apiario El Bosque, el señor Hernando Campaña, por permitirnos el acceso a su proyecto, compartir su experiencia y brindarnos la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, la cual constituye la base fundamental de este trabajo.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta organizacional para el fortalecimiento empresarial del Apiario El Bosque, ubicado en el municipio de Sibundoy, Putumayo. La problemática se centra en la ausencia de una estructura organizacional formal, lo que genera dificultades en la definición de funciones, la coordinación de actividades y la gestión administrativa de la empresa.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso de tipo descriptivo. Para la recolección de información se emplearon técnicas como la entrevista semiestructurada dirigida al propietario, la observación directa de las actividades y la revisión documental. A partir de esta información se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional, seguido de un análisis de fortalezas y debilidades mediante una matriz DOFA.

Los resultados evidenciaron una estructura organizacional de tipo simple, con alta centralización de decisiones y bajo nivel de formalización de procesos. Con base en estos hallazgos, se formuló una propuesta organizacional sustentada en el modelo estructural de Mintzberg, adaptada a las condiciones de una microempresa.

Como producto final se diseñó un modelo organizacional que incluye un organigrama formal, manual de funciones, matriz de distribución de actividades, esquema de procesos e indicadores organizacionales, orientados a mejorar la organización interna y fortalecer el funcionamiento empresarial.

Palabras Claves: propuesta organizacional, fortalecimiento empresarial, microempresa, estructura organizacional, sector apícola.

Abstract

This research aimed to design an organizational proposal for strengthening the business performance of Apiario El Bosque, located in Sibundoy, Putumayo. The main problem identified was the lack of a formal organizational structure, which affects role definition, coordination of activities, and administrative management.

The study was conducted using a qualitative approach with a descriptive case study design. Data collection techniques included semi-structured interviews with the owner, direct observation of activities, and document review. Based on this information, an organizational diagnosis was carried out, followed by an analysis of strengths and weaknesses using a SWOT matrix.

The results showed a simple organizational structure characterized by centralized decision-making and low process formalization. Based on these findings, an organizational proposal was developed using Mintzberg's structural model, adapted to the characteristics of a microenterprise.

The final product includes a formal organizational model composed of an organizational chart, a functions manual, an activity distribution matrix, a process scheme, and organizational indicators aimed at improving internal organization and strengthening business performance.

Keywords: organizational proposal, business strengthening, microenterprise, organizational structure, beekeeping sector.

Introducción

La propuesta organizacional constituye un elemento clave en la gestión empresarial, ya que permite estructurar las actividades internas, definir responsabilidades y coordinar los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el caso de las microempresas del sector agroproductivo, esta organización suele construirse a partir de la experiencia del propietario, lo que puede generar limitaciones en la formalización de funciones, la planificación y el control de las actividades. En el sector apícola, esta situación resulta relevante, dado que se trata de una actividad con impacto económico y ambiental en contextos rurales, pero que frecuentemente opera bajo esquemas organizativos poco estructurados.

En el municipio de Sibundoy, departamento del Putumayo, el Apiario El Bosque desarrolla actividades de producción y comercialización de productos apícolas. Sin embargo, se evidencian debilidades en su organización interna, particularmente en la definición de funciones, la estructura administrativa y la articulación de los procesos productivos y comerciales, lo que limita la coordinación de las actividades y el fortalecimiento empresarial.

La investigación tuvo como propósito diseñar una propuesta organizacional orientada al fortalecimiento empresarial del Apiario El Bosque. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, utilizando técnicas como la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental. A partir de esta información, se realizó un diagnóstico de la estructura organizacional y un análisis de fortalezas y debilidades mediante la matriz DOFA.

Los resultados evidenciaron que la empresa opera bajo una estructura organizacional simple, caracterizada por la centralización de funciones en el propietario y la escasa formalización de los procesos. A partir de estos hallazgos, se formuló una propuesta organizacional basada en el modelo de Mintzberg (2009), que incluye herramientas como el organigrama, la definición de funciones, la organización de procesos y el establecimiento de indicadores organizacionales.

El principal aporte de la investigación radica en la formulación de una propuesta organizacional ajustada a las condiciones reales de una microempresa del sector apícola, la cual permite mejorar la organización interna, orientar la toma de decisiones y contribuir al fortalecimiento empresarial en contextos rurales.

Planteamiento del Problema

El sector apícola constituye una actividad productiva de relevancia económica, ambiental y social, especialmente en zonas rurales, debido a la contribución de generación de ingresos, la seguridad alimentaria y la conservación de los ecosistemas a través de la polinización (FAO, 2020). En Colombia, la apicultura se desarrolla principalmente en micro y pequeñas empresas que operan con recursos limitados y enfrentan desafíos relacionados con la gestión administrativa y la organización interna, factores que influyen directamente en la sostenibilidad y competitividad (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2019).

En el municipio de Sibundoy, departamento del Putumayo, la empresa Apiario El Bosque desarrolla actividades de producción y comercialización de productos apícolas en un contexto rural que comparte características comunes de las microempresas del sector. Sin embargo, se evidencia la ausencia de una estructura organizacional formalmente definida, la falta de delimitación clara de funciones y responsabilidades, y debilidades en la planificación y articulación de los procesos administrativos, productivos y comerciales. Esta situación genera dependencia de la experiencia empírica del propietario y limita la sistematización de procedimientos internos.

Desde la teoría administrativa, la propuesta organizacional constituye un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que permite establecer estructuras formales, definir roles, coordinar actividades y optimizar el uso de los recursos disponibles (Kotler, 2016). Cuando una organización carece de un diseño estructurado, se dificulta la toma de decisiones, el control de procesos y la proyección de crecimiento, afectando el fortalecimiento empresarial. En este sentido, (Porter, 2008, p. 14). Señala que la

competitividad empresarial no depende únicamente del mercado, sino también de la capacidad interna de organización y gestión estratégica.

Desde el ámbito normativo, el Estado colombiano ha promovido el fortalecimiento de las microempresas rurales mediante políticas orientadas a la formalización y al desarrollo empresarial, reconociendo la importancia de la gestión organizacional como base para mejorar el desempeño productivo (Congreso de la República de Colombia, 2004).

Con lo anteriormente expuesto, el problema central que se aborda en esta investigación radica en la ausencia de una estructura organizacional formalmente definida en el Apiario El Bosque. Esta situación se manifiesta en la falta de delimitación clara de funciones y responsabilidades, la inexistencia de niveles de autoridad formalmente establecidos, la escasa documentación de los procesos administrativos, productivos y comerciales, así como en la ausencia de canales de comunicación organizados que faciliten la coordinación de las actividades. Como consecuencia, se presenta una alta centralización de las decisiones en el propietario, dificultades para la planificación y el control de las operaciones, y limitaciones para fortalecer la gestión empresarial y proyectar el crecimiento de la organización. En este contexto, resulta necesario analizar la estructura organizacional actual del Apiario El Bosque con el propósito de formular una propuesta organizacional que contribuya a ordenar sus procesos internos, optimizar la coordinación de las actividades y fortalecer su funcionamiento empresarial.

Por tanto, se hace necesario analizar la estructura actual y formular una propuesta organizacional acorde con la realidad productiva y administrativa. A partir de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué propuesta organizacional permite el fortalecimiento empresarial del Apiario El Bosque en el municipio de Sibundoy, Putumayo?

Justificación

Este trabajo se enfoca en examinar la organización interna del Apiario El Bosque, localizado en el municipio de Sibundoy, Putumayo, con el fin de aportar al fortalecimiento de su gestión empresarial desde el ámbito administrativo. En muchas microempresas rurales dedicadas a la apicultura, la gestión suele depender en gran medida de la experiencia del propietario, sin que existan funciones claramente delimitadas ni procedimientos formalmente establecidos. Esta dinámica puede ocasionar dificultades en la distribución del trabajo, en la coordinación de actividades y en la planificación de los procesos administrativos y productivos.

Dentro del campo de la administración de empresas, la forma en que se organiza internamente una entidad influye directamente en su funcionamiento. Definir funciones, clarificar responsabilidades y establecer niveles de autoridad permite ordenar las actividades y relacionar adecuadamente los procesos administrativos con los productivos y comerciales. Cuando estos elementos no se encuentran claramente delimitados, pueden presentarse dificultades en la utilización de los recursos, en la estandarización de procedimientos y en la proyección del crecimiento empresarial. En el caso del Apiario El Bosque, revisar su configuración organizativa resulta pertinente para reconocer posibles debilidades estructurales y plantear ajustes que favorezcan un mejor desempeño administrativo.

La pertinencia de esta investigación radica en que aborda una problemática frecuente en las microempresas rurales y agroproductivas: la ausencia de una organización interna formal que facilite la coordinación de actividades, la asignación de responsabilidades y la gestión eficiente de los recursos. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento empresarial se entiende como el mejoramiento de la estructura organizacional mediante la definición de funciones, niveles de autoridad, mecanismos de comunicación y procesos básicos de gestión que contribuyan a

optimizar el funcionamiento de la empresa. Asimismo, el estudio adquiere relevancia en el contexto del municipio de Sibundoy, donde las actividades agroproductivas representan una fuente importante de ingresos para las familias rurales, por lo que el fortalecimiento organizacional de unidades productivas como el Apiario El Bosque puede aportar al desarrollo económico local y a la sostenibilidad de emprendimientos vinculados al sector apícola.

Objetivos

General

Diseñar una propuesta organizacional para el fortalecimiento empresarial de Apiario El Bosque, en Sibundoy, Putumayo.

Específicos

Describir la estructura organizacional actual del Apiario El Bosque a partir de sus componentes administrativos, productivos y de coordinación interna.

Analizar las fortalezas y debilidades organizacionales del Apiario El Bosque a partir de los procesos internos.

Formular una propuesta organizacional acorde al diagnóstico y realidad empresarial del Apiario El Bosque.

Marco de Referencia

Marco Teórico

La propuesta organizacional planteada en esta investigación se fundamenta en los postulados teóricos del diseño organizacional, entendido como la base conceptual para estructurar funciones, procesos y niveles de autoridad dentro de una organización. Desde una perspectiva clásica, (Weber, 1978) sostiene que las organizaciones requieren estructuras formales sustentadas en normas, responsabilidades y niveles de autoridad claramente definidos para garantizar la eficiencia administrativa. Esta visión constituye uno de los fundamentos sobre los cuales se desarrollaron posteriormente las teorías contemporáneas del diseño organizacional.

Una estructura organizacional definida permite ordenar los procesos administrativos y productivos, delimitar niveles de autoridad y establecer mecanismos de coordinación adecuados. La ausencia de una estructura formal puede generar duplicidad de funciones, centralización excesiva de decisiones y dificultades en la planificación y control de actividades (Vargas, 2019). En microempresas, estas situaciones se presentan con frecuencia debido a la gestión empírica y a la limitada formalización de procesos.

En organizaciones de pequeña escala, como las microempresas del sector productivo, es común la adopción de estructuras flexibles y centralizadas (Vidal, 2023). Sin embargo, la flexibilidad no implica ausencia de organización; por el contrario, requiere una delimitación clara de responsabilidades que permita mejorar el desempeño interno y fortalecer la gestión administrativa. En esta misma línea, (Robbins, 2021, p. 210) señala que las organizaciones contemporáneas deben equilibrar la flexibilidad con la formalización, de manera que puedan adaptarse a los cambios del entorno sin perder el control de sus procesos internos.

Desde enfoques más recientes, el diseño organizacional se entiende como un proceso dinámico que responde a las condiciones del entorno y a las características internas de la empresa. (Daft, 2020, p. 34) plantea que las organizaciones modernas requieren estructuras que faciliten la adaptación, la innovación y la eficiencia, especialmente en contextos donde predominan pequeñas unidades productivas con recursos limitados. Esto implica que el diseño organizacional no debe ser rígido, sino ajustarse a la realidad de cada empresa.

La evolución del diseño organizacional ha estado acompañada por diferentes enfoques teóricos que explican la manera en que las organizaciones estructuran sus actividades. (Stalker, 1961) argumentan que las estructuras organizacionales pueden ubicarse entre modelos mecanicistas y orgánicos, dependiendo del nivel de adaptación requerido por el entorno. Esta postura es ampliada por (Lawrence, 1967), quienes plantean que la efectividad organizacional depende de la capacidad de integrar las diferentes áreas funcionales y responder a las condiciones específicas del contexto. A partir de estos aportes, la propuesta organizacional incorpora componentes como la estructura organizacional, la división del trabajo, los niveles de autoridad, los mecanismos de coordinación, la formalización de procesos y la comunicación organizacional, elementos que permiten comprender el funcionamiento interno de las empresas y orientar estrategias de fortalecimiento empresarial.

La estructura organizacional constituye el elemento que permite distribuir funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de una organización. Desde la perspectiva de (Weber, 1978), la existencia de jerarquías claramente definidas favorece el control administrativo y la coordinación de las actividades. Sin embargo, (Stalker, 1961) señalan que las organizaciones no siempre requieren estructuras rígidas, ya que en entornos dinámicos pueden resultar más efectivas estructuras flexibles que faciliten la adaptación. Esta discusión permite comprender que

la efectividad organizacional no depende únicamente del grado de formalización, sino de la capacidad de la estructura para responder a las necesidades específicas de cada contexto empresarial. En el caso de las microempresas rurales, donde predominan recursos limitados y estructuras simples, resulta necesario encontrar un equilibrio entre la formalización de funciones y la flexibilidad operativa.

En relación con los mecanismos de coordinación, (Mintzberg H. , 2009) sostiene que las organizaciones articulan sus actividades mediante diferentes formas de coordinación, entre las cuales se destacan la supervisión directa, la estandarización de procesos y la adaptación mutua. Mientras que en organizaciones de gran tamaño suelen predominar mecanismos formales sustentados en procedimientos documentados, en las microempresas la coordinación generalmente se realiza a través de la supervisión directa del propietario. Esta situación coincide con lo planteado por (Chiavenato, 2017), quien afirma que la coordinación efectiva requiere definir responsabilidades, establecer canales de comunicación y promover la integración entre las diferentes áreas de trabajo. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional adquiere un papel fundamental, ya que facilita la transmisión de información, la toma de decisiones y la articulación de los procesos internos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión empresarial y a la reducción de conflictos derivados de la ambigüedad en las funciones.

De manera complementaria, estudios recientes desarrollados en pequeñas empresas muestran que la formalización progresiva de procesos y la definición clara de niveles de autoridad favorecen la sostenibilidad organizacional. (Fanelli, 2021) identifican que las organizaciones que establecen procedimientos básicos de gestión presentan mayores niveles de eficiencia administrativa y capacidad de adaptación. Asimismo, (Scipioni, 2021) señalan que la documentación de procesos y la claridad en la asignación de responsabilidades reducen la

dependencia del conocimiento individual y facilitan la continuidad operativa. Estos planteamientos complementan las teorías clásicas del diseño organizacional y permiten comprender que el fortalecimiento empresarial en microempresas no implica adoptar estructuras complejas, sino implementar mecanismos organizativos acordes con su tamaño, recursos y características productivas.

Estudios recientes desarrollados en pequeñas empresas y organizaciones rurales respaldan estos planteamientos. (Torres Baque, 2024) identifica que la definición clara de funciones y responsabilidades mejora la coordinación interna y favorece la sostenibilidad empresarial. De igual manera, (Murithi, 2022) evidencia que las microempresas con procesos organizacionales más estructurados presentan mejores condiciones para la planificación y el crecimiento. Estas contribuciones permiten actualizar las teorías clásicas y contextualizarlas en organizaciones de pequeña escala, similares al Apiario El Bosque.

Las tendencias recientes en la gestión organizacional han reforzado la importancia de la estructura interna como un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Mientras los enfoques clásicos enfatizan la necesidad de establecer niveles de autoridad, mecanismos de coordinación y estructuras formales para garantizar la eficiencia administrativa (Weber, 1978; Lawrence y Lorsch, 1967), estudios contemporáneos destacan que dichas estructuras deben combinarse con niveles adecuados de flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes del entorno. En este sentido, (Angeles & Encinas, 2022) señalan que las micro, pequeñas y medianas empresas que incorporan mecanismos de flexibilidad estructural, acompañados de procesos de comunicación abiertos y sistemas de coordinación definidos, presentan mayores posibilidades de adaptación organizacional y permanencia en el mercado.

De manera complementaria, (Millers, 2021) sostienen que muchas pequeñas empresas enfrentan dificultades derivadas de prácticas administrativas poco formalizadas, situación que limita la capacidad de planificación, seguimiento y control de las actividades organizacionales. Los autores argumentan que la implementación de procesos de gestión estructurados contribuye a mejorar el desempeño organizacional y favorece la sostenibilidad empresarial a largo plazo. Estos planteamientos guardan relación con la perspectiva de (Chiavenato, 2017), quien afirma que la definición clara de funciones, responsabilidades y canales de comunicación constituye un elemento esencial para fortalecer la coordinación interna y optimizar el funcionamiento organizacional.

Desde la perspectiva del fortalecimiento empresarial, (Teka, 2022) identifica que la sostenibilidad y el crecimiento de las micro y pequeñas empresas dependen, entre otros factores, de la capacidad organizacional para estructurar adecuadamente sus procesos internos y establecer mecanismos que faciliten la toma de decisiones. En concordancia con esta postura, (Rico Fontalvo, 2021) evidencian que el desarrollo organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la capacidad de las empresas para fortalecer sus estructuras internas, promover la innovación y mejorar la articulación entre sus diferentes procesos. Estos hallazgos permiten comprender que el fortalecimiento empresarial no depende únicamente de factores económicos o comerciales, sino también de la existencia de una organización interna que facilite la coordinación de actividades y el aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

De forma más reciente, (Aguado-Riveros, 2025) destacan que la formalización progresiva de las micro y pequeñas empresas requiere la implementación de prácticas de gestión empresarial orientadas a la definición de responsabilidades, la planificación de actividades y la consolidación de mecanismos de control interno. Esta postura complementa el modelo de

(Mintzberg H. , 2009), quien sostiene que la coordinación y distribución de funciones constituyen elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento de cualquier organización. En conjunto, estos aportes evidencian que las microempresas rurales requieren estructuras organizacionales acordes con su tamaño y capacidad operativa, pero suficientemente definidas para garantizar la continuidad de sus procesos y favorecer su fortalecimiento empresarial.

Dentro de los enfoques teóricos del diseño organizacional, el modelo estructural propuesto por Henry Mintzberg resulta especialmente pertinente para el análisis de pequeñas organizaciones productivas. Mintzberg plantea “que toda organización está compuesta por cinco partes básicas: la cumbre estratégica, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y el personal de apoyo” (Mintzberg H. , 2009, p. 13). La configuración y articulación de estas partes determinan el tipo de estructura organizacional adoptada.

En el caso de las microempresas, Mintzberg identifica la denominada “estructura simple”, caracterizada por una fuerte concentración de autoridad en la cumbre estratégica, generalmente representada por el propietario o fundador, y una reducida formalización de procesos (Mintzberg H. , 2009, p. 133). Este tipo de estructura es común en organizaciones pequeñas, donde las decisiones se toman de manera centralizada y los mecanismos de coordinación se basan en la supervisión directa. Aunque esta configuración facilita la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones, también puede generar dificultades relacionadas con la delimitación de funciones, la formalización de procesos y la continuidad organizacional cuando las actividades dependen excesivamente de una sola persona.

El planteamiento estructural propuesto por Mintzberg facilita la comprensión de cómo se organizan y coordinan las actividades administrativas, productivas y comerciales dentro de una

empresa, permitiendo reconocer posibles fallas en la distribución de funciones o en los mecanismos de coordinación interna. Aplicado al caso del Apiario El Bosque, este enfoque ofrece una base conceptual para revisar su configuración organizativa actual, identificar si se ajusta a una estructura simple y plantear modificaciones orientadas a clarificar responsabilidades y mejorar la integración de sus procesos.

La elección del modelo de Mintzberg como referente teórico principal de esta investigación responde a su capacidad para analizar organizaciones de pequeña escala a partir de su estructura interna, los mecanismos de coordinación y la distribución de la autoridad. Aunque (Weber, 1978) enfatizan la importancia de la formalización y la jerarquía organizacional, y (Stalker, 1961) centran su análisis en la adaptación de las estructuras a las condiciones del entorno, el modelo de Mintzberg permite identificar configuraciones organizacionales específicas que facilitan la comprensión de la realidad operativa de las microempresas. Entre estas configuraciones se encuentra la estructura simple, caracterizada por la centralización de decisiones en el propietario, una reducida formalización de procesos y la coordinación mediante supervisión directa.

Esta configuración resulta especialmente pertinente para el análisis del Apiario El Bosque, debido a que las evidencias obtenidas durante el diagnóstico organizacional muestran características asociadas a este tipo de estructura, tales como la concentración de funciones en el propietario, la ausencia de procedimientos formalmente documentados y la limitada delimitación de responsabilidades. En este sentido, el modelo de Mintzberg no solo permite describir la estructura organizacional existente, sino también identificar los elementos que requieren fortalecimiento para mejorar la coordinación interna y favorecer una gestión más organizada.

Contar con una estructura organizativa más consolidada en unidades productivas del sector apícola puede reflejarse en distintos aspectos de su entorno. Una gestión interna más organizada puede propiciar prácticas responsables que favorezcan el cuidado de las abejas y la preservación del medio natural. De igual manera, una empresa con funciones y responsabilidades claramente definidas puede aportar mayor estabilidad en los ingresos de quienes participan en la actividad productiva, influyendo en su calidad de vida y en la dinámica económica de la región. Asimismo, una organización estructurada contribuye a mejorar la capacidad operativa de la unidad productiva, optimizar el rendimiento del trabajo y generar condiciones que faciliten la creación de empleo.

Bajo esta perspectiva, la organización interna de la empresa adquiere un papel central en el estudio, ya que la definición clara de su estructura permite ordenar las responsabilidades, mejorar la coordinación entre actividades y optimizar el funcionamiento operativo. Una estructura bien delimitada no solo facilita la gestión diaria, sino que también favorece el fortalecimiento empresarial al dar mayor coherencia a los procesos internos.

Marco Conceptual

Para el desarrollo del trabajo se retoman algunos conceptos que orientan el análisis:

Propuesta Organizacional

Comprende la manera en que una empresa organiza su estructura interna, distribuye funciones y establece responsabilidades entre sus áreas. A través de este proceso se determinan jerarquías, se ordenan procedimientos y se integran los procesos administrativos con los productivos y comerciales, lo cual favorece un funcionamiento más eficiente de la organización (Scipioni, 2021).

Fortalecimiento Empresarial

Alude al proceso mediante el cual una organización consolida su capacidad de gestión y mejora su desempeño a partir de una administración más estructurada. Implica optimizar el uso de los recursos, formalizar procedimientos y clarificar responsabilidades, elementos que contribuyen a la estabilidad y proyección de crecimiento en el tiempo (Mallar, 2010).

Sector Apícola

Conjunto de actividades productivas relacionadas con la cría de abejas y la obtención de productos derivados como miel, polen, propóleo y cera. Este sector se caracteriza por desarrollarse principalmente en unidades productivas de pequeña escala, donde la gestión organizacional incide directamente en la eficiencia y competitividad de los procesos (Velasco, 2024).

Microempresa

Unidad productiva de pequeña escala que cuenta con un número reducido de trabajadores y recursos financieros limitados, generalmente con estructuras organizacionales simples y procesos de gestión centralizados (Congreso de la República de Colombia, 2004).

Marco Contextual

La empresa Apiario El Bosque se encuentra ubicada en el municipio de Sibundoy, departamento del Putumayo, territorio caracterizado por la vocación agropecuaria y la dinámica productiva rural. En esta zona, la apicultura constituye una actividad económica relevante debido a la capacidad de generar ingresos en unidades productivas de pequeña escala y a la articulación con otras actividades agrícolas del entorno.

En el contexto departamental, las microempresas apícolas suelen operar bajo esquemas de gestión empírica, con estructuras organizacionales simples y procesos poco formalizados. Esta situación puede generar limitaciones en la definición de funciones, en la planificación administrativa y en la articulación entre las actividades productivas y comerciales. La ausencia de una estructura organizacional claramente definida incide en la eficiencia interna y en la proyección empresarial de este tipo de organizaciones.

En el caso del Apiario El Bosque, el análisis de la estructura interna permite comprender cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo se coordinan los procesos y qué elementos organizacionales requieren fortalecimiento. El contexto rural y la naturaleza de microempresa hacen pertinente la revisión de la propuesta organizacional como base para consolidar el funcionamiento empresarial.

Figura 1

Ubicación geográfica del municipio de Sibundoy en el departamento del Putumayo, Colombia



Nota. La figura representa la georreferenciación del municipio de Sibundoy en el departamento del Putumayo. de cartografía del IGAC (2023)

Marco Legal

La presente investigación se fundamenta en la normatividad colombiana que orienta y fomenta el desarrollo empresarial y las actividades del sector agropecuario.

Tabla 1

Marco Legal

Norma / Lineamiento	Descripción	Relación con la Investigación
Ley 590 de 2000 (modificada por la Ley 905 de 2004)	Establece disposiciones para la promoción y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, resaltando la importancia de la organización empresarial, la competitividad y el desarrollo económico.	Sustenta la necesidad de analizar la propuesta organizacional del Apiario El Bosque como un factor clave para mejorar la sostenibilidad económica y el fortalecimiento empresarial.
Ley 101 de 1993 – Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero	Promueve el desarrollo integral del sector agropecuario y rural, incentivando actividades productivas como la apicultura, con el fin de fortalecer la economía rural y mejorar la productividad.	Justifica la pertinencia del estudio en el sector apícola, al reconocer la apicultura como una actividad productiva prioritaria dentro del desarrollo rural.
Lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2019)	Orientan el fortalecimiento de las cadenas productivas agropecuarias, incluyendo la cadena apícola, con énfasis en sostenibilidad, competitividad y acceso a mercados.	Respaldan el análisis de la propuesta organizacional y el fortalecimiento empresarial del Apiario El Bosque, alineando la investigación con las políticas públicas del sector.

Nota. La tabla presenta la normatividad colombiana relacionada con el fortalecimiento empresarial y el desarrollo del sector agropecuario, la cual sirve de soporte para el análisis la propuesta organizacional del Apiario El Bosque.

Metodología

La presente sección corresponde al informe final de investigación, razón por la cual los componentes metodológicos se describen en tiempo pasado, de acuerdo con las convenciones académicas propias de los reportes de investigación cualitativa. En este sentido, se presentan de manera detallada las decisiones metodológicas que orientaron el desarrollo del estudio, incluyendo el enfoque, tipo de investigación, diseño metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de información, participantes y procedimiento de análisis de los datos implementados durante la ejecución de la investigación.

Enfoque de la Investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que se orientó al análisis de la estructura organizacional del Apiario El Bosque desde una perspectiva descriptiva e interpretativa. Este enfoque permitió examinar la distribución de funciones, los niveles de autoridad, los procesos administrativos, productivos y comerciales, así como los mecanismos de coordinación existentes dentro de la empresa. No se recurrió a procedimientos estadísticos ni a diseños experimentales, ya que el propósito central consiste en comprender la organización interna de la empresa y formular una propuesta estructural acorde con la realidad empresarial.

Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de estudio de caso. El estudio de caso permitió realizar un análisis profundo y detallado de una unidad productiva específica, lo cual resulta pertinente al tratarse de una microempresa con características organizacionales propias. Este diseño facilitó la identificación de debilidades estructurales y la construcción de una propuesta organizacional ajustada a el contexto productivo y administrativo.

Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los integrantes del Apiario El Bosque. Durante el periodo de desarrollo de la investigación, la empresa se encontraba integrada por el propietario y un colaborador eventual que participaba en las actividades productivas durante temporadas específicas de producción, configurando una estructura organizacional de uno a dos integrantes. Debido al reducido tamaño de la organización y a que todos sus miembros participaron en el estudio, se utilizó un muestreo censal, permitiendo recopilar información de la totalidad de los integrantes vinculados a la unidad productiva.

La selección de los participantes se sustentó en criterios de pertinencia informacional y acceso directo a los procesos objeto de estudio. En este sentido, el propietario y el colaborador eventual participaron como fuentes primarias de información, debido a su conocimiento directo de las actividades administrativas, productivas y comerciales desarrolladas dentro de la organización.

La unidad de análisis de la investigación correspondió al Apiario El Bosque como organización, dado que el propósito del estudio se orientó a comprender su estructura organizacional, los procesos internos y los mecanismos de funcionamiento que caracterizan su gestión empresarial. La inclusión de la totalidad de los integrantes permitió obtener información amplia y pertinente sobre el funcionamiento organizacional, favoreciendo la construcción de un diagnóstico integral que sustentó la propuesta organizacional planteada en la investigación.

La información relacionada con el análisis del mercado y el contexto del sector apícola se obtuvo mediante la revisión de fuentes secundarias especializadas, documentos técnicos, información sectorial disponible y observación directa realizada en espacios de comercialización

y actividades propias del sector, lo que permitió complementar el diagnóstico organizacional sin requerir la aplicación de instrumentos a una muestra formal de clientes

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de la información se desarrolló mediante tres técnicas cualitativas: la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental, cada una articulada con sus respectivos instrumentos. En primer lugar, se aplicó una entrevista semiestructurada al propietario del Apiario El Bosque, utilizando una guía de preguntas previamente diseñada, orientada a indagar sobre la estructura organizacional, los procesos administrativos, productivos y comerciales, así como la forma en que se desarrollan las actividades dentro de la empresa.

De manera complementaria, se realizó observación directa de las actividades operativas, administrativas y comerciales, registrando la información en un diario de campo y apoyándose en registro fotográfico, lo cual permitió reconocer la dinámica real del trabajo, la ejecución de los procesos y la forma en que se organizan las tareas en la práctica.

Asimismo, se efectuó revisión documental de los registros internos disponibles, tales como anotaciones de producción, ventas e inventarios, con el fin de identificar la existencia de información organizada, su nivel de formalización y su relación con los procesos observados.

Una vez recopilada la información a través de estas técnicas, se procedió a su sistematización y organización mediante matrices de análisis, lo que facilitó la interpretación de los datos y la identificación de categorías relacionadas con la estructura organizacional, los procesos internos y el nivel de formalización. Este proceso permitió consolidar un diagnóstico

claro sobre el funcionamiento del Apiario El Bosque y sustentar el análisis desarrollado en los resultados.

El análisis de la información se desarrolló mediante un proceso sistemático de organización, categorización, codificación e interpretación de los datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental. Inicialmente, la información recopilada fue transcrita y organizada en matrices de análisis, permitiendo identificar unidades de significado relacionadas con los objetivos específicos de la investigación. Posteriormente, se realizó un proceso de categorización a partir de las categorías definidas previamente en el estudio: propuesta organizacional, análisis organizacional y propuesta estructural, así como sus respectivas subcategorías.

Una vez clasificadas las unidades de información, se efectuó la codificación de los datos mediante la agrupación de respuestas, observaciones y hallazgos documentales que presentaban similitudes temáticas. Este procedimiento permitió identificar patrones, fortalezas, debilidades y aspectos relevantes asociados con la estructura organizacional, la distribución de funciones, los procesos internos y los mecanismos de coordinación presentes en el Apiario El Bosque.

Posteriormente, se realizó la interpretación de la información mediante un análisis comparativo entre los hallazgos empíricos y los referentes teóricos abordados en el marco teórico, permitiendo establecer relaciones entre la realidad organizacional observada y los planteamientos conceptuales sobre diseño organizacional.

Con el fin de fortalecer la validez de los resultados, se aplicó un proceso de triangulación de técnicas, contrastando la información obtenida mediante la entrevista semiestructurada, la

observación directa y la revisión documental. Este procedimiento permitió verificar la consistencia de los hallazgos, identificar coincidencias y complementar la información obtenida desde diferentes fuentes, contribuyendo a la construcción de un diagnóstico integral sobre la estructura organizacional del Apiario El Bosque. La triangulación facilitó la comprensión del fenómeno estudiado desde múltiples perspectivas y proporcionó una base sólida para la formulación de la propuesta organizacional presentada en la investigación.

Categorías de Análisis

Para el desarrollo del estudio se definieron categorías de análisis que orientan la organización, interpretación y presentación de los resultados, en coherencia con los objetivos específicos planteados.

Las categorías se establecen a partir del enfoque la propuesta organizacional y permiten analizar la estructura interna del Apiario El Bosque desde sus diferentes componentes.

Categoría 1: propuesta organizacional – Áreas empresariales

Incluye el análisis de la estructura administrativa, productiva y comercial, así como la definición de funciones, niveles de autoridad, procesos y procedimientos.

Subcategorías: Estructura organizacional, administración, producción, roles y funciones, planeación, procesos, procedimientos y coordinación.

Categoría 2: Análisis organizacional – Fortalezas y debilidades

Permite identificar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la empresa, a partir del análisis de sus procesos y dinámica organizacional.

Subcategorías: Fortalezas, debilidades, centralización, planificación, organización interna.

Categoría 3: propuesta organizacional – Propuesta estructural

Orienta la formulación de la propuesta organizacional, incluyendo la estructura, funciones, procesos y elementos que contribuyen al fortalecimiento empresarial.

Subcategorías: Estructura organizacional, roles, funciones, procesos, modelo organizacional.

Tabla 2

Matriz de categorías

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Técnicas	Instrumentos	Fuentes	Categoría	Subcategorías	Subpregunta	Preguntas de entrevista (síntesis)	Hipótesis
¿Cómo está estructurada actualmente la organización del Apiario El Bosque en sus áreas administrativa, productiva y comercial?	Describir la estructura organizacional actual del Apiario El Bosque en las áreas administrativa, productiva y comercial.	Revisión documental, entrevista, observación directa	Matriz de metadatos, guía de entrevista, registro fotográfico, diario de campo	Primarias: propietario. Secundarias: artículos, libros, documentos internos	propuesta organizacional – áreas empresariales	Administración, producción, comercialización, misión, visión, procesos, procedimientos	¿Cuál es la estructura organizacional actual del Apiario El Bosque?	Estructura organizacional, planificación, funciones, procesos productivos y comerciales	La empresa presenta una estructura organizacional empírica, con funciones poco formalizadas en las áreas administrativa, productiva y comercial.
¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades organizacionales del Apiario El Bosque a partir del análisis de sus procesos internos?	Analizar las fortalezas y debilidades organizacionales del Apiario El Bosque a partir de los procesos internos.	Entrevista, observación directa	Guía de entrevista, Diario de campo, Registro fotográfico	Primarias: propietario. Secundarias: documentos institucionales, registros del sector apícola	Análisis organizacional – fortalezas y debilidades	Fortalezas organizacionales, Debilidades organizacionales, Centralización, Planificación, Organización interna	¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presenta el Apiario El Bosque?	Procesos administrativos, productivos y comerciales, control, estrategias y limitaciones	Los procesos internos evidencian fortalezas en la experiencia productiva, pero debilidades en la planificación, control y estandarización organizacional.
¿Qué propuesta organizacional se puede	Formular una propuesta organizacional acorde	Revisión documental	Matriz de análisis	Primarias: resultados de entrevistas. Secundarias	propuesta organizacional – sostenibilidad	Estructura organizacional, roles, funciones, procesos	¿Qué propuesta organizacional permite	Elementos del modelo organizacional propuesto	La implementación de una propuesta

formular que responda al diagnóstico y a la realidad empresaria l del Apiario El Bosque?	al diagnóstico y realidad empresarial del Apiario El Bosque.	: teorías organizacio nales y literatura científica	empresari al	clave, modelo organizacion al	fortalecer la gestión y el funcionami ento empresaria l del Apiario El Bosque?	organizacio nal estructurad o permitirá mejorar la eficiencia operativa, la organizació n interna y la competitivi dad del Apiario El Bosque.
---	---	---	-----------------	--	--	---

Nota. La matriz presenta las categorías del estudio y orientar el proceso de recolección y análisis de la información.

Resultados

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir del análisis de la estructura organizacional del Apiario El Bosque, ubicado en el municipio de Sibundoy, Putumayo. El desarrollo de este apartado se sustenta en los fundamentos teóricos del diseño organizacional, los cuales sirven de base para la formulación de la propuesta organizacional presentada en la investigación, particularmente en el modelo estructural propuesto por Mintzberg (2009), el cual permite comprender la forma en que se distribuyen las funciones, los niveles de autoridad y los mecanismos de coordinación dentro de una organización.

La información presentada se deriva de la aplicación de técnicas como la entrevista semiestructurada, la observación directa y la revisión documental, lo que permitió caracterizar la estructura organizacional actual de la empresa, identificando las principales debilidades y estableciendo una propuesta acorde con su realidad empresarial.

Los resultados se organizan en función de los objetivos específicos planteados, inicialmente se describe la estructura organizacional, seguido del análisis de fortalezas y debilidades, y finalmente la formulación de la propuesta estructural.

Diagnóstico de la Estructura Organizacional – Áreas empresariales

El análisis de la estructura organizacional del Apiario El Bosque permitió identificar la forma en que se distribuyen las funciones en las áreas administrativa, productiva y comercial, así como el nivel de formalización de sus procesos. A partir de ello, se reconocen las características de su organización interna y los elementos que inciden en su funcionamiento empresarial.

Estructura Administrativa del Apiario el Bosque

La empresa opera bajo una estructura organizacional de tipo simple, en la que la mayor parte de las funciones se concentran en el propietario. Esta condición se evidencia en la ausencia de una estructura formal definida y en la limitada delimitación de roles y responsabilidades.

El propietario señala que “*el apiario opera con una estructura flexible, donde como propietario asumo funciones administrativas y operativas*”, lo que refleja una centralización de funciones. Esta dinámica coincide con lo planteado por Mintzberg (2009), quien indica que en las microempresas la autoridad se concentra en la cumbre estratégica y la coordinación se realiza mediante supervisión directa.

Desde el enfoque organizacional, esta forma de estructuración permite flexibilidad en la operación, aunque genera dificultades en la distribución del trabajo y en la eficiencia operativa, tal como lo plantea García (2019), quien señala que la ausencia de estructuras formales limita la claridad en la asignación de funciones y la coordinación interna.

Productiva. El proceso productivo del Apiario El Bosque se desarrolla de manera artesanal, basado en conocimientos adquiridos a través de la experiencia. Durante la observación directa, se evidenció una secuencia organizada de actividades que incluye el manejo de colmenas, la recolección de miel y su procesamiento.

El propietario manifiesta que “el proceso productivo es principalmente artesanal y manual”, lo que refleja un bajo nivel de tecnificación. Esta situación es coherente con lo planteado por (Vidal, 2023), quien señala que en microempresas productivas los procesos suelen desarrollarse de manera empírica, sustentados en el conocimiento práctico.

Aunque se aplican prácticas básicas de calidad que permiten la aceptación del producto en el mercado, la ausencia de estandarización limita la eficiencia productiva y reduce las posibilidades de mejora o expansión del proceso.

Comercial. En el ámbito comercial, las actividades se desarrollan sin una planificación estructurada. La empresa utiliza canales como la venta directa, domicilios y participación en ferias locales, lo que le permite mantenerse en el mercado, aunque con un alcance limitado.

El propietario indica que “los precios se determinan considerando el mercado y la experiencia”, lo que evidencia la ausencia de una estructura de costos definida. Esta situación se relaciona con lo planteado por Kotler (2016), quien señala que el posicionamiento en el mercado requiere estrategias organizadas y coherentes con la estructura interna de la empresa.

Las acciones de promoción se apoyan principalmente en redes sociales y espacios locales, lo que genera visibilidad, aunque sin una estrategia consolidada que permita fortalecer la competitividad.

Planeación. En cuanto a la planeación, se identificó que la empresa no cuenta con elementos formales como misión, visión, manuales de funciones ni procesos documentados. Esta

ausencia limita la orientación estratégica del negocio, ya que no se dispone de lineamientos claros que definan su propósito, objetivos y proyección.

Autores como Kotler (2016) señalan que la misión permite definir la razón de ser de la organización, mientras que la visión orienta su crecimiento y posicionamiento. La falta de estos elementos en el Apiario El Bosque dificulta la consolidación de una dirección clara para su desarrollo.

La coordinación de actividades se realiza de manera directa por parte del propietario, sin niveles jerárquicos definidos, lo que evidencia la centralización del control. La toma de decisiones responde a las necesidades inmediatas del negocio, como la demanda del mercado, los niveles de producción o la disponibilidad de recursos, lo que permite la continuidad operativa, aunque sin una planificación estructurada.

Procesos Administrativos. Los procesos administrativos se desarrollan a partir de prácticas básicas de organización, control y toma de decisiones. Se evidenció el uso de registros manuales para el control de ingresos, gastos y algunas actividades productivas, lo que permite cierto nivel de seguimiento.

El propietario señala que “la planificación estratégica formal aún no está estructurada, aunque existen objetivos empíricos de crecimiento”, lo que indica una orientación hacia el desarrollo, aunque sin herramientas técnicas que lo respalden.

El análisis del entorno se realiza mediante la observación del comportamiento del mercado, lo que facilita la adaptación a cambios en la demanda. Sin embargo, la ausencia de indicadores de gestión limita la evaluación del desempeño y el control sistemático de las actividades.

Procesos Productivos. El proceso productivo se ejecuta de manera continua a través de actividades claramente identificadas, como el manejo de colmenas, la recolección de miel y el procesamiento de los productos. Estas actividades permiten el funcionamiento del sistema productivo, aunque no se encuentran documentadas ni estandarizadas.

El uso de herramientas básicas y la ausencia de tecnología especializada limitan la eficiencia del proceso. A pesar de ello, se aplican prácticas de higiene y manejo adecuado que garantizan la calidad del producto.

La dependencia del conocimiento del propietario genera dificultades para replicar o mejorar el proceso, lo que limita su crecimiento. Este comportamiento es característico de unidades productivas de pequeña escala, donde, como lo plantea (Vidal, 2023), los procesos se desarrollan sin formalización, afectando su optimización.

Figura 2

Actividades productivas del Apiario el Bosque



Nota. La figura representa el manejo de colmenas, la recolección de miel y el procesamiento de los productos

Fortalezas y Debilidades Organizacionales del Apiario el Bosque

A partir del análisis de los procesos internos, se identificaron las fortalezas y debilidades organizacionales del Apiario El Bosque. La información se obtuvo mediante la entrevista semiestructurada aplicada al propietario y la observación directa de las actividades, la cual fue organizada a través de una matriz DOFA. Esta herramienta permitió evidenciar los principales hallazgos relacionados con el funcionamiento de la empresa, reconociendo aquellos aspectos que favorecen su desarrollo y aquellos que limitan su organización interna.

Fortalezas Organizacionales del Apiario El Bosque

El análisis de los procesos internos del Apiario El Bosque evidencia que las principales fortalezas se encuentran asociadas al conocimiento empírico del propietario, la experiencia en la actividad apícola y el manejo directo de las operaciones, lo que permite mantener la continuidad productiva y la calidad del producto.

En el proceso administrativo, se identifica como fortaleza la capacidad de adaptación al entorno, ya que, aunque no existen herramientas formales, el propietario realiza un análisis del mercado basado en la observación y la experiencia. En este sentido, se señala que el análisis del

entorno se desarrolla “*de manera empírica y flexible, observando el comportamiento de los clientes y las tendencias de consumo*”. Esto permite tomar decisiones oportunas frente a cambios en la demanda, especialmente en espacios como ferias y mercados locales, lo cual se relaciona con lo planteado por Kotler (2016), quien señala que la comprensión del comportamiento del consumidor y del entorno permite a las organizaciones ajustar sus estrategias y responder de manera oportuna a las dinámicas del mercado.

Se logró identificar que el control básico de inventarios y ventas constituye una fortaleza operativa, dado que facilita el seguimiento de la producción y la disponibilidad de productos, aunque se realice de forma manual. Se indica que “*se lleva un control básico de inventarios y ventas*”, lo que demuestra la existencia de mecanismos organizativos, aunque no formalizados. Este tipo de control, aunque básico, permite organizar las actividades y mantener un seguimiento de los recursos, lo cual se relaciona con lo planteado por García (2019), quien señala que la organización interna, incluso en niveles simples, contribuye al funcionamiento y control de las operaciones.

En el proceso productivo, se destaca el conocimiento técnico-práctico del propietario, quien domina las actividades relacionadas con el manejo de colmenas y la producción de derivados apícolas. Esta experiencia se traduce en la aplicación de prácticas básicas de calidad, garantizando productos aceptados en el mercado. Además, el carácter artesanal de la producción permite mantener estándares naturales, lo que se convierte en una ventaja competitiva frente a productos industrializados. Este comportamiento es común en unidades productivas de pequeña escala, donde, como lo plantea (Vidal, 2023), los procesos se desarrollan a partir del conocimiento empírico, lo que permite la continuidad de la producción, aunque con limitaciones en la estandarización.

En el proceso comercial, la empresa presenta fortalezas relacionadas con la calidad del producto, su carácter natural y la cercanía con el cliente, lo que favorece la fidelización. Según lo manifestado, una de las principales fortalezas es *“la calidad de los productos, su carácter natural y la cercanía con el cliente”*. Esto permite generar confianza y mantener relaciones comerciales estables en el entorno local.

De manera general, estas fortalezas permiten que la empresa funcione de manera continua, incluso en ausencia de una estructura organizacional formal. Desde el enfoque teórico, este tipo de fortalezas es común en microempresas con estructura simple, donde el conocimiento del propietario constituye el principal recurso organizacional (Mintzberg, 2009).

Debilidades Organizacionales del Apiario El Bosque

Las debilidades organizacionales del Apiario El Bosque se concentran principalmente en la falta de formalización de los procesos internos, lo que afecta la planificación, la coordinación y el crecimiento empresarial.

En el proceso administrativo, se identifica la ausencia de planificación estratégica, indicadores de gestión y una estructura organizacional definida. El propietario manifiesta que *“no existe planificación estratégica formal”* y que *“no se cuenta con indicadores de gestión”*, lo que limita la evaluación del desempeño y la toma de decisiones basada en información estructurada. Esta situación se relaciona con lo planteado por Chiavenato (2017), quien señala que la planificación y el control son funciones esenciales para orientar la gestión administrativa y mejorar el desempeño organizacional.

El control financiero se realiza de forma manual y básica, lo que reduce la precisión en el seguimiento económico. Se indica que *“el control financiero se realiza mediante registros*

manuales”, lo que evidencia una debilidad en la gestión administrativa, al no contar con herramientas que permitan un control más riguroso. En este sentido, Chiavenato (2017) plantea que los sistemas de control permiten evaluar el uso de los recursos y apoyar la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

En el proceso productivo, se identifican limitaciones técnicas relacionadas con la falta de tecnología y equipamiento. Se señala que “*no se cuenta con equipos especializados ni herramientas de monitoreo*”, lo que reduce la eficiencia productiva y limita la capacidad de expansión. La dependencia del trabajo manual genera dificultades para aumentar la producción. Este comportamiento es común en unidades productivas de pequeña escala, donde, como lo plantea (Vidal, 2023), la ausencia de tecnificación y estandarización limita la eficiencia y el crecimiento de los procesos productivos.

En el proceso comercial, una de las principales debilidades es la falta de estrategias estructuradas de marketing y posicionamiento. La fijación de precios se realiza de forma empírica, sin una estructura de costos definida, lo que puede afectar la rentabilidad. Se indica que “*los precios se determinan con base en la experiencia y el mercado*”. En este sentido, Kotler (2016) plantea que la ausencia de estrategias de marketing y una adecuada estructura de costos limita el posicionamiento y la competitividad de las empresas en el mercado.

El alcance del mercado es limitado, concentrándose principalmente en el ámbito local, lo que restringe el crecimiento empresarial. Se reconoce que existe; baja presencia en otros mercados y falta de posicionamiento de marca, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la estrategia comercial y ampliar la cobertura.

Relación DOFA y Desempeño Organizacional

El análisis integrado de la matriz DOFA evidencia que el Apiario El Bosque posee fortalezas significativas en el ámbito productivo, especialmente en la experiencia y el conocimiento técnico del propietario. No obstante, estas fortalezas no se encuentran respaldadas por una estructura organizacional formal que permita optimizar su funcionamiento.

Las debilidades identificadas tienen un impacto mayor en el desempeño de la empresa, ya que afectan la planificación, la organización y la proyección de crecimiento. En este sentido, el principal factor que limita el desarrollo empresarial no es la producción, sino la falta de formalización organizacional.

Por consiguiente, las oportunidades del entorno, como el crecimiento del mercado de productos naturales, contrastan con amenazas como la competencia y las limitaciones del contexto rural, lo que hace necesario fortalecer la gestión interna para mejorar la competitividad.

Aunado a ello, se concluye que el Apiario El Bosque presenta un desequilibrio entre su capacidad productiva y su organización interna, lo que justifica la necesidad de una propuesta organizacional orientada a estructurar sus procesos y mejorar su funcionamiento.

Tabla 3

Matriz DOFA organizacional

Fortalezas	Oportunidades
-------------------	----------------------

Experiencia del propietario en la actividad apícola	Crecimiento del sector apícola en la región
Conocimiento práctico del proceso productivo	Mayor demanda de productos naturales y orgánicos
Producción artesanal con enfoque natural y sostenible	Posibilidad de acceso a programas de fortalecimiento empresarial
Cercanía con el cliente y fidelización en el mercado local	Expansión a nuevos mercados mediante canales digitales
Diversificación del portafolio (miel, hidromiel, propóleo, etc.)	Interés creciente en productos con valor ambiental y saludable
Control básico de inventarios y seguimiento de ventas	Participación en ferias y mercados campesinos
Capacidad de adaptación al entorno basada en experiencia	Fortalecimiento del turismo apícola y educación ambiental

Debilidades	Amenazas
Ausencia de estructura organizacional formal	Alta competencia en el mercado de productos apícolas
Falta de definición de funciones y responsabilidades	Presencia de productos adulterados o de menor precio
Centralización de funciones en el propietario	Cambios en condiciones climáticas que afectan la producción
Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos	Incremento en costos de insumos y transporte
Escasa planificación estratégica y administrativa	Limitaciones en acceso a mercados más amplios
Falta de indicadores de gestión y control estructurado	Falta de acompañamiento técnico e institucional
Procesos administrativos, productivos y comerciales no documentados	Condiciones del entorno rural que dificultan la expansión
Limitaciones tecnológicas en el proceso productivo	Variabilidad en la demanda del mercado
Estrategias comerciales poco estructuradas	Bajo posicionamiento de marca frente a competidores

Nota. La tabla presenta la evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

La matriz DOFA consolida los hallazgos del análisis de los procesos internos del Apiario El Bosque, evidenciando que las principales fortalezas se concentran en el conocimiento empírico del propietario y en la calidad del proceso productivo. No obstante, las debilidades

organizacionales asociadas a la falta de formalización, planificación y estructuración de los procesos limitan el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. En este sentido, se identifica la necesidad de fortalecer la organización interna como estrategia para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Estrategias derivadas de la matriz DOFA

A partir del análisis de la matriz DOFA, se formularon estrategias orientadas a fortalecer la organización del Apiario El Bosque, integrando las condiciones internas de la empresa con las dinámicas del entorno. Estas estrategias permiten establecer una relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, facilitando la proyección de acciones que contribuyan al mejoramiento organizacional.

En relación con las estrategias FO, se identificó que la experiencia del propietario y el conocimiento práctico del proceso productivo pueden ser aprovechados para ampliar la oferta de productos naturales y fortalecer su presencia en el mercado. La diversificación del portafolio, junto con el carácter artesanal de la producción, permite responder a la creciente demanda de productos orgánicos, favoreciendo el posicionamiento en espacios como ferias locales y canales digitales.

En cuanto a las estrategias DO, se evidenció la necesidad de superar las debilidades organizacionales mediante el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. La implementación de una estructura organizacional básica y la organización de los procesos administrativos y comerciales permitirían mejorar la gestión interna y facilitar el acceso a programas de fortalecimiento empresarial. De igual forma, el desarrollo de estrategias comerciales más estructuradas contribuiría a ampliar la presencia en nuevos mercados.

Respecto a las estrategias FA, se determinó que las fortalezas del Apiario El Bosque pueden ser utilizadas para enfrentar las amenazas del entorno. La calidad natural y artesanal de los productos constituye un elemento diferenciador frente a la competencia, mientras que la cercanía con los clientes permite fortalecer la fidelización y mantener la estabilidad en el mercado local. Asimismo, el conocimiento técnico del propietario facilita la adaptación del proceso productivo frente a condiciones adversas.

En relación con las estrategias DA, se identificó la necesidad de reducir las debilidades organizacionales para disminuir el impacto de las amenazas. La formalización de los procesos internos y la implementación de herramientas básicas de planificación y control permitirían mejorar la competitividad de la empresa. De igual manera, el fortalecimiento de la organización comercial contribuiría a mejorar el posicionamiento de la empresa y reducir la dependencia del mercado local.

Propuesta organizacional del Apiario el Bosque

A partir del diagnóstico organizacional y del análisis de la matriz DOFA, se identificó que las principales debilidades del Apiario El Bosque se relacionan con la ausencia de formalización de procesos, la falta de definición de funciones y la centralización de actividades en el propietario. En este contexto, la propuesta organizacional se orienta a estructurar los procesos existentes, optimizar la distribución del trabajo y fortalecer la coordinación interna, sin modificar la naturaleza de microempresa.

El análisis evidenció que la empresa actualmente opera bajo una estructura simple no formalizada, caracterizada por la concentración de decisiones en el propietario y la ausencia de delimitación de funciones. En este sentido, la propuesta no busca transformar radicalmente la

estructura existente, sino organizarla, formalizarla y optimizarla, manteniendo su naturaleza flexible, pero incorporando elementos de orden administrativo.

Tabla 4

Matriz comparativa

Aspectos	Situación actual	Propuesta organizacional
Estructura	Informal y centralizada	Estructura simple formalizada
Funciones	No definidas	Definidas por áreas
Autoridad	Concentrada en el propietario	Centralizada pero organizada
Procesos	No documentados	Procesos básicos definidos
Coordinación	Empírica	Coordinación estructurada
Toma de decisiones	Intuitiva	Apoyada en funciones definidas

La matriz comparativa permite evidenciar las diferencias entre la situación actual del Apiario El Bosque y la propuesta organizacional planteada, mostrando que no se proponen cambios estructurales complejos, sino un proceso de organización y formalización de las actividades existentes.

En cuanto a la estructura, se pasa de una organización informal y centralizada a una estructura simple formalizada. Este ajuste se fundamenta en lo planteado por Mintzberg (2009), quien indica que las microempresas suelen operar bajo estructuras simples, pero requieren cierto nivel de organización para mejorar su funcionamiento sin perder flexibilidad.

En relación con las funciones, la situación actual refleja la ausencia de roles definidos, mientras que la propuesta plantea su organización por áreas y niveles de trabajo. Esto se relaciona con lo expuesto por García (2019), quien sostiene que la definición de funciones permite delimitar responsabilidades y mejorar la coordinación interna.

Respecto a la autoridad, se mantiene la centralización en el propietario, pero con una distribución más clara de responsabilidades. Este aspecto se puede comprender desde lo planteado por (Vidal, 2023), quien explica que en microempresas la centralización puede mantenerse, siempre que exista claridad en la organización del trabajo.

Frente a los procesos, se observa un cambio de actividades no documentadas a procesos básicos definidos. (Vargas, 2019) señala que la formalización de procesos favorece la planificación, el control y la eficiencia operativa en organizaciones que inicialmente funcionan de manera empírica.

En lo relacionado con la coordinación, se pasa de prácticas empíricas a una organización más estructurada del trabajo. Según Chiavenato (2017), la coordinación adecuada permite integrar las actividades y mejorar el desempeño organizacional.

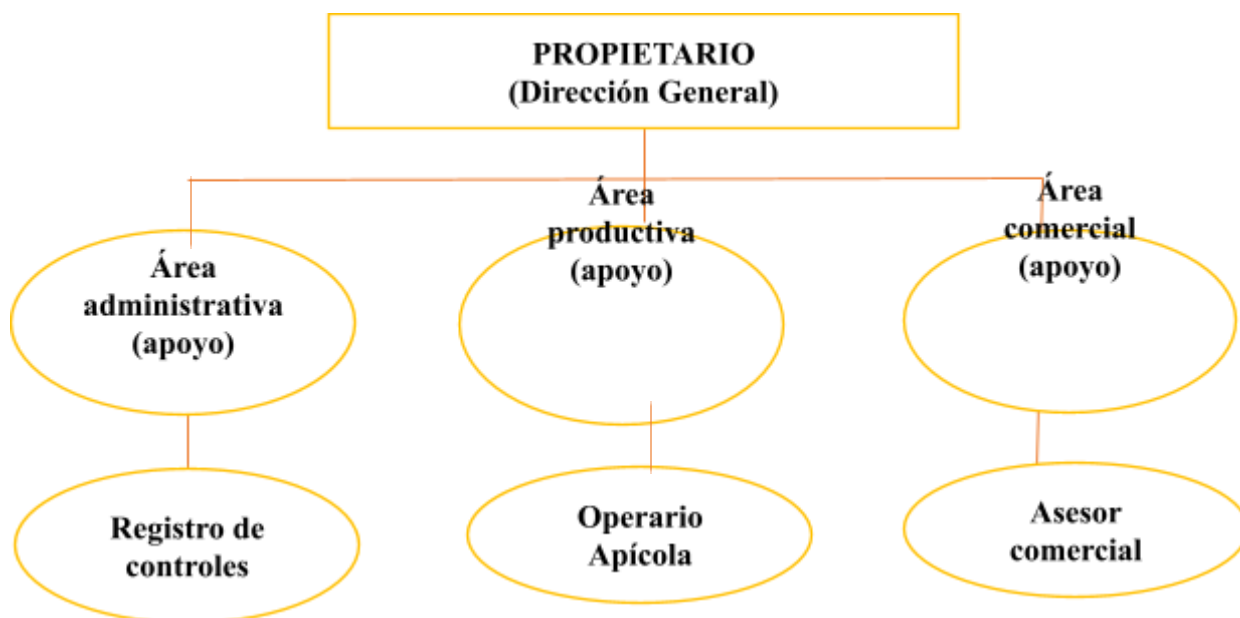
En la toma de decisiones, se identifica un cambio de decisiones basadas únicamente en la experiencia hacia decisiones apoyadas en funciones definidas. Kotler (2016) plantea que la organización interna y el manejo de información permiten tomar decisiones más acertadas y fortalecer la competitividad.

La propuesta se construye a partir de los resultados del diagnóstico organizacional, donde se identificaron debilidades relacionadas con la falta de estructura, la ausencia de funciones definidas y la limitada planificación administrativa. También retoma fortalezas como la experiencia del propietario, el conocimiento del proceso productivo y la calidad de los productos, orientándolas hacia una organización más clara que facilite la coordinación de actividades y el aprovechamiento de los recursos.

Organigrama

Figura 4

Organigrama propuesto



Nota. La figura representa la proyección del organigrama del Apiario el Bosque

El organigrama propuesto para el Apiario El Bosque responde a una estructura organizacional simple formalizada, en la cual se mantiene la dirección centralizada en el propietario, incorporando una mejor distribución de las funciones y mayor claridad en las responsabilidades. Esta organización se fundamenta en el modelo de Mintzberg (2009), particularmente en la estructura simple, donde la autoridad se concentra en la cumbre estratégica y la coordinación se realiza mediante supervisión directa.

En la parte superior de la estructura se ubica el propietario, quien asume el rol de dirección general. Desde esta posición se toman decisiones estratégicas, se supervisan las

actividades y se coordina el funcionamiento de la empresa. Este nivel corresponde a la cumbre estratégica, desde donde se orienta la gestión general.

Por debajo de la dirección general se organiza el funcionamiento en tres componentes: administrativo, productivo y comercial. Esta organización no solo representa áreas, sino también niveles de trabajo dentro de la empresa, permitiendo diferenciar funciones de apoyo, ejecución y comercialización.

En el componente administrativo se ubican las actividades relacionadas con el registro de información, control de recursos y organización de documentos, cumpliendo una función de apoyo a la gestión. En el componente productivo se encuentra el núcleo operativo, donde se desarrollan las actividades propias de la apicultura, como el manejo de colmenas, la recolección y el procesamiento de los productos. En el componente comercial se agrupan las actividades de venta, atención al cliente y promoción de los productos.

Esta organización permite identificar con mayor claridad los niveles de la empresa, diferenciando la dirección general del trabajo operativo. La inclusión del nivel operativo resulta necesaria, ya que, como lo plantea Mintzberg (2009), toda organización cuenta con un núcleo operativo encargado de ejecutar las actividades productivas, incluso en estructuras simples.

La propuesta no elimina la centralización del propietario, pero distribuye las responsabilidades de manera más clara, facilitando la coordinación del trabajo y evitando la concentración total de funciones. Esta organización contribuye a mejorar la eficiencia interna, manteniendo la flexibilidad propia de la microempresa.

Formulación de la Misión y Visión

A partir del diagnóstico organizacional, se identificó que el Apiario El Bosque no cuenta con elementos formales de direccionamiento estratégico, como misión y visión, lo que limita la claridad en el propósito de la empresa y su proyección a futuro. Esta situación afecta la orientación de las actividades, la toma de decisiones y el desarrollo organizacional.

La definición de estos elementos resulta necesaria para establecer una base que guíe el funcionamiento de la empresa. En este sentido, Kotler (2016) plantea que la misión permite definir la razón de ser de la organización, mientras que la visión orienta su crecimiento y posicionamiento en el mercado. De igual forma, Chiavenato (2017) señala que estos componentes son fundamentales para estructurar la dirección estratégica y fortalecer la organización interna.

Teniendo en cuenta lo anterior, y en coherencia con las características productivas, comerciales y organizacionales del Apiario El Bosque, se propone la siguiente formulación:

Misión. El Apiario El Bosque se dedica a la producción y comercialización de productos apícolas naturales, elaborados mediante prácticas responsables que garantizan la calidad del producto y el cuidado de las abejas, contribuyendo al bienestar de los consumidores y al fortalecimiento de la economía local.

Visión. El Apiario El Bosque proyecta consolidarse como una microempresa reconocida en el municipio de Sibundoy y en el departamento del Putumayo, destacándose por la calidad de sus productos, la organización de sus procesos y el fortalecimiento de su presencia en el mercado, promoviendo prácticas responsables en la actividad apícola.

La formulación de la misión y visión permite orientar la organización interna, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Logo de la Empresa. Como parte del fortalecimiento de la identidad organizacional del Apiario El Bosque, se incorpora el logotipo de la empresa como un elemento representativo de su actividad productiva y su relación con el entorno. La inclusión de este componente permite dar mayor coherencia a la imagen de la organización y facilita su reconocimiento en el mercado.

La identidad visual cumple un papel importante en la consolidación de la empresa, ya que permite transmitir sus características, valores y el tipo de producto que ofrece. En este caso, el logotipo refleja la relación con la apicultura y el entorno natural, aspectos que hacen parte del enfoque productivo del Apiario El Bosque.

Figura 5

Logo de la empresa



Nota. El logotipo representa la identidad visual de la empresa y su relación con la actividad apícola y el entorno natural.

Funciones y Responsabilidades

Las funciones definidas responden a la necesidad de dar claridad a la estructura organizacional del Apiario El Bosque, incorporando no solo áreas, sino también niveles de trabajo, en coherencia con la estructura simple planteada por Mintzberg (2009), donde se reconoce la dirección general y el núcleo operativo encargado de la ejecución de las actividades.

Dirección General (Propietario). La dirección general es asumida por el propietario del Apiario El Bosque, quien cumple un rol estratégico dentro de la organización. Sus funciones se orientan a la toma de decisiones, la planificación de las actividades y la supervisión del funcionamiento general de la empresa.

Entre sus responsabilidades se encuentran la definición de objetivos, la coordinación de las áreas administrativa, productiva y comercial, la asignación de tareas, el control de los procesos y la evaluación del desempeño de las actividades. También establece lineamientos para el desarrollo de la empresa y garantiza el cumplimiento de las actividades productivas y comerciales.

En este nivel se requieren competencias como liderazgo, toma de decisiones, organización y visión estratégica. A nivel técnico, se requiere conocimiento del proceso productivo apícola y nociones básicas de gestión administrativa.

Apoyo Administrativo. El componente administrativo cumple una función de apoyo en la organización interna de la empresa, permitiendo dar orden a las actividades y facilitar la gestión de la información.

Dentro de sus funciones se encuentra el registro de actividades realizadas, el control básico de recursos, la organización de documentos y el seguimiento de las tareas administrativas. También apoya la planificación de actividades y la organización de tiempos de trabajo.

Entre sus responsabilidades se encuentra mantener actualizados los registros, organizar la información y apoyar el control de las actividades.

Se requieren competencias como organización, responsabilidad, manejo básico de información y atención al detalle. En cuanto a habilidades técnicas, se sugiere manejo básico de herramientas ofimáticas y registros administrativos.

Nivel Operativo –Producción Apícola. El nivel operativo corresponde al núcleo de la empresa, donde se ejecutan las actividades productivas. Este nivel incluye al operario apícola y, cuando se requiere, apoyo operativo en temporadas de mayor producción.

Sus funciones incluyen el manejo de colmenas, la recolección de miel y otros productos, el procesamiento de los mismos y el control de las condiciones necesarias para la producción. También se encarga del cuidado de las abejas y del mantenimiento de los recursos utilizados.

Dentro de sus responsabilidades se encuentra garantizar la calidad del producto, cumplir con las actividades programadas y asegurar el desarrollo adecuado del proceso productivo.

En este nivel se requieren competencias como responsabilidad, trabajo en equipo y compromiso. A nivel técnico, se requiere conocimiento básico en apicultura, manejo de herramientas y buenas prácticas de producción.

Nivel Comercial. El componente comercial se encarga de la distribución y venta de los productos, así como de la relación con los clientes.

Sus funciones incluyen la comercialización de los productos, la atención al cliente, la promoción básica y la identificación de oportunidades de venta. También participa en la gestión de pedidos y en la organización de la salida del producto.

Entre sus responsabilidades se encuentra garantizar una adecuada atención al cliente, facilitar la venta de los productos y apoyar el posicionamiento de la empresa en el entorno local.

Se requieren competencias como comunicación, orientación al cliente, responsabilidad y habilidades comerciales. A nivel técnico, se sugiere manejo básico de redes sociales y estrategias de venta.

Tabla 5

Requisitos de los cargos propuestos

Cargo	Nivel	Formación requerida	Experiencia	Competencias blandas	Competencias técnicas
Dirección General (Propietario)	Directivo	Bachiller / experiencia empírica	Experiencia en apicultura y manejo del negocio	Liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad	Conocimiento productivo, nociones administrativas
Apoyo administrativo	Apoyo	Bachiller o técnico administrativo	Deseable experiencia en manejo de registros	Organización, responsabilidad, orden	Manejo básico de Excel, registros y control
Operario apícola	Operativo	Básica secundaria / capacitación técnica	Experiencia en campo o actividades productivas	Trabajo en equipo, compromiso, disciplina	Manejo de colmenas, recolección, higiene
Apoyo operativo (temporal)	Operativo	No obligatorio	No requerida (capacitación en sitio)	Responsabilidad, disposición	Apoyo en recolección y procesamiento
Asesor comercial	Operativo	Bachiller o técnico	Experiencia en ventas	Comunicación, servicio al cliente	Ventas, manejo de redes sociales

Nota. Los requisitos y competencias se definen en función de las actividades identificadas en el diagnóstico organizacional y de las necesidades operativas de la empresa.

Matriz de distribución de actividades. La matriz de distribución de actividades se plantea como una herramienta que permite organizar de manera clara las funciones dentro del Apiario El Bosque, asignando responsabilidades específicas a cada área de la estructura organizacional propuesta. Su construcción responde a la necesidad identificada en el diagnóstico, donde las actividades se concentraban principalmente en el propietario, generando desorden en la ejecución de tareas y limitaciones en la coordinación interna.

La definición de actividades por áreas facilita la organización del trabajo y contribuye a una mejor articulación entre los procesos administrativos, productivos y comerciales. En este sentido, Chiavenato (2017) señala que la distribución adecuada de funciones permite optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia organizacional, al establecer con claridad quién realiza cada actividad dentro de la empresa.

De igual forma, esta herramienta se relaciona con lo planteado por García (2019), quien indica que la delimitación de responsabilidades dentro de la estructura organizacional favorece la coordinación interna y reduce la duplicidad de funciones, especialmente en organizaciones que anteriormente operaban de manera empírica.

Tabla 6

Matriz distribución de actividades

Actividad	Dirección General (Propietario)	Apoyo Administrativo	Nivel Operativo – Producción	Nivel comercial
Planificación de actividades	✓	Apoya	Apoya	
Toma de decisiones	✓			
Organización de recursos	✓	✓		
Registro de información		✓		
Control de actividades	✓	✓		
Manejo de colmenas			✓	
Recolección de productos			✓	
Procesamiento de miel			✓	
Control de calidad			✓	

Comercialización de productos	✓
Atención al cliente	✓
Promoción de productos	✓

Nota. La tabla presenta las actividades y responsabilidades en cada uno de los niveles

La organización de las actividades por áreas permite evidenciar una distribución más clara del trabajo, en la cual cada componente de la estructura cumple funciones específicas. Esta reorganización contribuye a mejorar la coordinación interna y facilita el desarrollo de las actividades de manera más ordenada, superando la concentración de tareas identificada en el diagnóstico.

En términos organizacionales, la asignación de responsabilidades por áreas se articula con lo expuesto por Mintzberg (2009), quien señala que incluso en estructuras simples es necesario diferenciar las funciones entre la dirección y el núcleo operativo, con el fin de garantizar el funcionamiento adecuado de la organización.

Esquema general de procesos productivos y operativos. El esquema de procesos del Apiario El Bosque organiza las actividades en componentes administrativos, productivos y comerciales, permitiendo comprender el funcionamiento interno de la empresa y la relación entre los diferentes niveles de trabajo. Esta organización responde a la necesidad de estructurar procesos que anteriormente se desarrollaban de manera empírica, facilitando su control y seguimiento.

En este sentido, la definición de procesos contribuye a mejorar la coordinación de las actividades y la claridad en la ejecución del trabajo. Según (Vargas, 2019), la estructuración de procesos permite ordenar las actividades organizacionales y fortalecer la eficiencia operativa, especialmente en unidades productivas de pequeña escala.

Tabla 7*Esquema general de procesos*

Tipo de proceso	Actividades principales	Responsable	Resultado esperado
Administrativo	Planificación de actividades	Dirección general / Apoyo administrativo	Organización del trabajo
	Organización de recursos	Dirección general / Apoyo administrativo	Uso eficiente de recursos
	Asignación de tareas	Dirección general	Claridad en funciones
	Control y seguimiento	Dirección general / Apoyo administrativo	Cumplimiento de actividades
Productivo	Manejo de colmenas	Operario apícola	Producción continua
	Recolección de miel	Operario apícola	Obtención de materia prima
	Procesamiento de productos	Operario apícola	Producto listo para venta
	Control de calidad	Operario apícola	Garantía de calidad
Comercial	Promoción de productos	Asesor comercial	Mayor visibilidad
	Atención al cliente	Asesor comercial	Satisfacción del cliente
	Venta de productos	Asesor comercial	Generación de ingresos
	Distribución	Asesor comercial	Entrega del producto

Nota. La tabla presenta las actividades en cada uno de los procesos administrativos

La organización de los procesos permite identificar la secuencia de actividades dentro de la empresa y los responsables de cada una, facilitando la articulación entre la dirección general, el nivel operativo y el componente comercial. Esta estructuración contribuye a mejorar la coordinación interna y el desarrollo ordenado de las actividades.

Desde el enfoque organizacional, la definición de procesos se relaciona con lo planteado por Chiavenato (2017), quien señala que la claridad en los procesos permite mejorar el control y la eficiencia en la gestión. De igual forma, Mintzberg (2009) indica que incluso en estructuras

simples es necesario organizar las actividades del núcleo operativo para garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa.

Indicadores organizacionales básicos. Los indicadores organizacionales permiten evaluar el nivel de avance en la formalización de la estructura interna del Apiario El Bosque, comparando la situación diagnosticada con la propuesta organizacional planteada. Estos indicadores facilitan el seguimiento de los cambios implementados, permitiendo verificar la mejora en la organización, la asignación de funciones y la coordinación de las actividades.

La incorporación de indicadores se relaciona con la necesidad de medir el desempeño organizacional y orientar la mejora continua. En este sentido, García (2019) señala que la claridad en la estructura organizacional permite establecer mecanismos de seguimiento sobre las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Tabla 8

Indicador organizacional básico

Indicador	Descripción	Forma de verificación
Definición de funciones	Existencia de funciones claras por área	Manual de funciones
Estructura organizacional	Existencia de organigrama formal	Documento organizacional
Nivel de formalización	Presencia de procesos definidos	Procedimientos establecidos
Distribución de responsabilidades	Asignación clara de actividades	Matriz de actividades
Coordinación interna	Relación entre áreas	Flujo de procesos
Control organizacional	Seguimiento de actividades	Registros administrativos

Nota. La tabla presenta el indicador organizacional y forma de verificación

Los indicadores propuestos permiten verificar el avance en la organización interna de la empresa, facilitando la evaluación de la implementación de la propuesta organizacional. Su

aplicación permite evidenciar si las funciones han sido definidas, si los procesos se encuentran organizados y si existe una mejor coordinación entre los niveles de trabajo.

Desde el enfoque organizacional, la formalización de estos elementos se relaciona con lo planteado por (Vargas, 2019), quien indica que la estructuración de procesos y su seguimiento permiten mejorar la eficiencia en organizaciones que inicialmente operan de manera empírica.

La propuesta organizacional también se vincula con el fortalecimiento empresarial, entendido como la mejora en la capacidad de gestión y en el uso de los recursos. En este sentido, Elkington (2025) plantea que el fortalecimiento de la estructura interna contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones, al permitir un mejor equilibrio entre los procesos productivos, administrativos y económicos.

En el componente comercial, la organización de las actividades y la definición de funciones contribuyen a mejorar la relación con el cliente y la presencia en el mercado. Kotler (2016) señala que una estructura organizada permite consolidar estrategias comerciales más claras, favoreciendo el posicionamiento de los productos.

De igual forma, la propuesta se articula con lo expuesto por Mintzberg (2009), quien indica que, aun en estructuras simples, la claridad en la distribución de funciones y la organización del núcleo operativo permiten mejorar el funcionamiento general de la empresa.

Plan de Implementación de la Propuesta Organizacional

La propuesta organizacional formulada para el Apiario El Bosque requiere un proceso de implementación gradual que permita incorporar los cambios propuestos sin afectar el desarrollo normal de las actividades productivas y comerciales de la empresa. Debido a que se trata de una microempresa con una estructura simple y recursos limitados, la implementación se concibe como un proceso progresivo orientado a fortalecer la organización interna mediante la

formalización de funciones, la clarificación de responsabilidades y el mejoramiento de los mecanismos de coordinación existentes.

La ejecución de la propuesta se plantea en cuatro fases complementarias. La primera corresponde a la socialización y apropiación de la propuesta organizacional, con el propósito de dar a conocer los cambios planteados y generar compromiso frente a su aplicación. La segunda fase se orienta a la implementación de la estructura organizacional propuesta, incluyendo la adopción del organigrama, la asignación de funciones y la definición de responsabilidades. La tercera fase contempla la organización de los procesos administrativos, productivos y comerciales mediante la aplicación de formatos de seguimiento e indicadores básicos de gestión. Finalmente, la cuarta fase está dirigida al seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, permitiendo identificar ajustes y oportunidades de mejora.

Tabla 9

Plan de implementación

Fase	Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Tiempo estimado	Indicador	Medio de verificación
Socialización y apropiación	Presentación de la propuesta organizacional y explicación de sus componentes	Propietario	Documento de la propuesta, espacio de reunión	Semana 1	Personal informado sobre la propuesta	Acta de reunión y registro fotográfico
Socialización y apropiación	Divulgación de la estructura organizacional propuesta	Propietario	Organigrama impreso y digital	Semana 1	Organigrama socializado	Evidencia documental
Implementación de la estructura	Asignación formal de funciones y responsabilidades	Propietario	Manual de funciones	Semana 2	Funciones definidas y comunicadas	Manual firmado y divulgado

Implementación de la estructura	Organización de actividades administrativas, productivas y comerciales	Propietario	Matriz de distribución de actividades	Semana 2	Actividades distribuidas según responsabilidades	Matriz diligenciada
Organización de procesos	Aplicación de formatos para seguimiento de actividades	Propietario	Formatos de control y seguimiento	Semanas 3 y 4	Registros actualizados periódicamente	Formatos diligenciados
Organización de procesos	Implementación de indicadores organizacionales	Propietario	Formatos de indicadores	Semanas 4 y 5	Indicadores en funcionamiento	Reportes de seguimiento
Seguimiento y evaluación	Verificación del cumplimiento de funciones asignadas	Propietario	Registros de actividades	Semana 6	Nivel de cumplimiento de responsabilidades	Informe de seguimiento
Seguimiento y evaluación	Evaluación de resultados y ajustes a la propuesta	Propietario	Registros e indicadores	Semana 8	Informe de evaluación elaborado	Documento de evaluación

Para evaluar la efectividad de la propuesta organizacional se establecen indicadores relacionados con la formalización de funciones, el cumplimiento de actividades programadas, la utilización de los instrumentos organizacionales implementados y el seguimiento periódico de los procesos internos. Entre los principales indicadores se encuentran: porcentaje de funciones formalmente asignadas, nivel de cumplimiento de actividades programadas, número de registros de seguimiento diligenciados y porcentaje de indicadores evaluados durante el periodo de implementación.

La implementación de la propuesta no implica modificaciones complejas en la estructura de la empresa ni incrementos significativos en los costos operativos, debido a que se fundamenta principalmente en la organización de actividades ya existentes. Su aplicación busca fortalecer la gestión administrativa, mejorar la coordinación interna y facilitar la toma de decisiones mediante herramientas organizacionales acordes con las características y necesidades del Apiario El Bosque.

De esta manera, la propuesta organizacional trasciende el nivel diagnóstico y se proyecta como una herramienta práctica de fortalecimiento empresarial, susceptible de ser aplicada y evaluada dentro de la realidad operativa de la empresa, contribuyendo a una gestión más organizada, eficiente y sostenible.

Discusión

El análisis de la estructura organizacional del Apiario El Bosque permitió identificar que la empresa opera bajo una estructura simple, caracterizada por la concentración de funciones en el propietario y un bajo nivel de formalización de los procesos. Este hallazgo coincide con lo planteado por Mintzberg (2009), quien señala que las microempresas suelen concentrar la autoridad en la cumbre estratégica y coordinar sus actividades mediante supervisión directa. No obstante, mientras este tipo de estructura favorece la flexibilidad y la rapidez en la toma de decisiones, en el caso estudiado también genera limitaciones relacionadas con la definición de responsabilidades y la documentación de procesos. Esto sugiere que la estructura simple resulta adecuada para organizaciones de pequeña escala, pero requiere mecanismos mínimos de formalización para garantizar una gestión más eficiente.

En el componente administrativo se evidenció la ausencia de herramientas formales de planificación, seguimiento y control, situación que coincide con los planteamientos de Vargas (2019), quien sostiene que la falta de estructuras organizacionales definidas dificulta la gestión de los procesos empresariales. Asimismo, los resultados guardan relación con lo expuesto por Millers y Gaile-Sarkane (2021), quienes identifican que muchas pequeñas empresas desarrollan sus actividades mediante prácticas administrativas informales, limitando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. En el Apiario El Bosque, esta situación no ha impedido el funcionamiento de la empresa, pero sí ha restringido la posibilidad de organizar de manera más eficiente las actividades y responsabilidades.

Respecto al componente productivo, se encontró que las actividades se desarrollan de manera secuencial y funcional, aunque sin procedimientos formalmente documentados. Este resultado coincide con Vidal (2023), quien señala que en muchas microempresas rurales los procesos productivos se sustentan principalmente en la experiencia práctica acumulada. Sin embargo, los hallazgos también muestran que la dependencia del conocimiento individual puede representar una debilidad organizacional, tal como lo plantean Scipioni et al. (2021), quienes advierten que la ausencia de documentación de procesos incrementa el riesgo de pérdida de conocimiento y dificulta la continuidad operativa.

El análisis de fortalezas y debilidades permitió establecer que las principales ventajas competitivas del Apiario El Bosque se encuentran asociadas al conocimiento técnico del propietario, la experiencia adquirida y la calidad de los productos apícolas. Estos resultados coinciden con Teka (2022), quien identifica el conocimiento productivo como un factor determinante para la sostenibilidad de las microempresas. No obstante, las debilidades

encontradas se relacionan principalmente con la organización interna, la centralización de funciones y la falta de formalización, aspectos que también han sido identificados por Fanelli et al. (2021) como limitantes para el fortalecimiento empresarial en organizaciones de pequeña escala.

La propuesta organizacional formulada busca responder a estas necesidades mediante la incorporación de herramientas básicas de gestión, tales como el organigrama, la definición de funciones, la distribución de actividades y los indicadores de seguimiento. Esta propuesta coincide con los planteamientos de Chiavenato (2017), quien sostiene que la claridad en las responsabilidades y la coordinación de actividades favorecen la eficiencia organizacional. Asimismo, se relaciona con los aportes de Aguado-Riveros et al. (2025), quienes destacan la importancia de la formalización progresiva como estrategia para fortalecer la gestión empresarial en micro y pequeñas empresas.

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que las dificultades identificadas en el Apiario El Bosque no se encuentran en la capacidad productiva de la empresa, sino en la forma en que se organizan y coordinan sus actividades. Este resultado constituye un aporte relevante para el estudio de las microempresas rurales del sector apícola, ya que evidencia que el fortalecimiento empresarial no depende exclusivamente de factores económicos o comerciales, sino también de la consolidación de estructuras organizacionales que favorezcan la coordinación, la comunicación y la gestión eficiente de los recursos disponibles.

Conclusiones

El análisis de la estructura organizacional del Apiario El Bosque permitió identificar que la empresa opera bajo una estructura simple, caracterizada por la concentración de funciones en el propietario y un bajo nivel de formalización en los procesos administrativos, productivos y

comerciales. Esta forma de organización facilita la operación cotidiana de la unidad productiva; sin embargo, genera limitaciones relacionadas con la distribución del trabajo, la delimitación de responsabilidades y la coordinación de las actividades necesarias para el desarrollo eficiente de la empresa.

La caracterización de la estructura organizacional evidenció que las principales dificultades no se encuentran en el componente técnico de la actividad apícola, sino en la ausencia de herramientas organizacionales que orienten la gestión interna. La inexistencia de un organigrama, la falta de definición formal de funciones y la escasa documentación de procesos limitan la capacidad de planificación, seguimiento y control de las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

El análisis de fortalezas y debilidades permitió reconocer que el Apiario El Bosque cuenta con ventajas asociadas a la experiencia del propietario, el conocimiento del proceso productivo y la calidad de los productos ofrecidos. No obstante, las debilidades organizacionales identificadas evidencian la necesidad de fortalecer la estructura interna de la empresa mediante mecanismos que favorezcan una mejor distribución de responsabilidades y una mayor claridad en los procesos de gestión.

La propuesta de diseño organizacional formulada responde a las necesidades identificadas durante el diagnóstico, al plantear una estructura simple formalizada que conserva la naturaleza de microempresa del Apiario El Bosque, pero incorpora herramientas organizacionales orientadas a mejorar la definición de funciones, la coordinación de actividades y la organización de los procesos administrativos, productivos y comerciales.

Desde la perspectiva empresarial, la implementación de la propuesta organizacional puede contribuir al fortalecimiento de la gestión interna mediante una mejor coordinación entre actividades, la reducción de la centralización excesiva de funciones en el propietario y la incorporación de indicadores básicos de gestión que faciliten el seguimiento y control de los procesos. Estos elementos pueden favorecer una toma de decisiones más organizada y una utilización más eficiente de los recursos disponibles.

En el ámbito social, la consolidación de una estructura organizacional más definida puede generar condiciones que favorezcan la estabilidad laboral dentro de la empresa y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del propietario, al disminuir la concentración de responsabilidades operativas y administrativas en una sola persona. Asimismo, una organización más estructurada puede fortalecer la sostenibilidad de la actividad apícola como alternativa productiva en el contexto rural donde se desarrolla.

Desde el punto de vista académico, la investigación aporta elementos teóricos y metodológicos para el estudio del diseño organizacional en microempresas rurales del sector apícola, contribuyendo a ampliar la literatura relacionada con la aplicación de modelos organizacionales en unidades productivas de pequeña escala. De igual manera, proporciona un referente que puede servir de base para futuras investigaciones orientadas al fortalecimiento empresarial de emprendimientos agroproductivos en contextos similares.

Referencias Bibliográficas

Aguado-Riveros, U. I.-I.-J.-A.-Q.-L.-P.-V. (2025). Strategic business management and its role in the formalization of micro and. *World*, 6(2), 41.

doi:<https://doi.org/10.3390/world6020041>

- Angeles, A., & Encinas, A. &. (2022). Characterizing Organizational Lifecycle through Strategic. *Global Journal of Flexible Systems Management* 23(2):271–290.
doi:<https://doi.org/10.1007/s40171-022-00301-4>
- Chiavenato. (2017). Planeación Estrategica. Retrieved from
https://bluebooksoft.com/GESTION_ADMINISTRATIVA/2216.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004, por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Diario Oficial No. 45.628.*
- Fanelli, S. P. (2021). Organizational structure and management innovation in small and medium-sized enterprises. *Administrative Sciences*, 11(4), 132.
doi:<https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- FAO. (2020). La apicultura y la producción sostenible. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura. Retrieved from <https://www.fao.org>,
- Kotler, P. &. (2016). Dirección de marketing . (15.^a ed.). *Pearson Educación*.
- Lawrence, P. R. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Harvard University Press*.
- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 13, núm. 1, enero-junio.
Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Millers, M. &.-S. (2021). Prácticas de gestión en pequeñas y medianas empresas: problemas y soluciones desde la perspectiva de la innovación abierta. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 214.
doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>

Mintzberg, H. (2009). La estructuración de las organizaciones. *Ariel*.

Mintzberg, H. (2009). Structure in fives: Designing effective organizations. Retrieved from <https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Murithi, S. (2022). Influence of Organizational Structure on Performance of Selected Small and Micro Enterprises in Machakos County, Kenya. *Of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*. Retrieved from <http://41.89.31.5:8080/bitstream/handle/123456789/1720/2.IJAREM-E7219%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. . *Grupo Editorial Patria*.

Rico Fontalvo, H. R. (2021). Innovation in the organizational development of small and medium-sized food and beverage companies in Colombia. *International Journal of Entrepreneurship Volume 25, Special Issue 3*. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/innovation-in-the-organizational-development-of-small-and-mediumsized-food-and-beverage-companies-in-colombia.pdf>

Robbins, S. P. (2021). *Administración (14.ª ed.)*. Pearson. Retrieved from https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Scipioni, S. M. (2021). Organizational process formalization and performance in small businesses. . *Sustainability, 13(3), 1021*. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su13031021>

- Stalker, T. B. (1961). La gestión de la innovación. *The Economic Journal* , Volumen 79, Número 314, 1 de junio de 1969, Páginas 403–405. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2230196>
- Teka, B. (2022). Determinants of the sustainability and growth of micro and small enterprises (MSEs) in Ethiopia: Literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11:58. doi:<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00261-0>
- Torres Baque, J. P. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2),. doi:doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287
- Vargas, G. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 58, pp. 19-40. doi: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Velasco, K. (2024). La apicultura como un nuevo enfoque en el crecimiento económico para los agricultores de la parroquia Santa Fe. *Reincisol*, 3(6), pp. 4017-4039. Retrieved from https://academia.unad.edu.co/images/2024/201518_SP%20Apicola_guiaCP_Litsy%20Luciene%20Gutier.pdf
- Vidal, G. (2023). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Economía y Negocios* , vol. 14 , núm. 2 , págs. 114-131. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/6955/695574855007/html/>
- Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology . (G. Roth & C. Wittich, Eds.). *University of California Press*.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Ruth Nataly Campaña Vallejo, Lisbeth Daniela Guaranguay Valencia, de la Institución Universitaria del Putumayo UNIPUTUMAYO. La meta de este estudio es Diseñar una propuesta organizacional para el fortalecimiento empresarial de Apiario El Bosque, en Sibundoy, Putumayo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones o audios se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

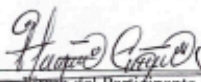
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ruth Nataly Campaña Vallejo, Lisbeth Daniela Guaranguay Valencia. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Diseñar una propuesta organizacional para el fortalecimiento empresarial de mi emprendimiento Apiario El Bosque.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Ruth Nataly Campaña Vallejo al celular 3203719388.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Ruth Nataly Campaña Vallejo al celular anteriormente mencionado.

HERNANDO JAIME CAMPAÑA GELPUD
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)


Firma del Participante
97470652

03 Septiembre 2025
Fecha

Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO	Propuesta Organizacional Para el Fortalecimiento Empresarial del Apiario El Bosque Sibundoy Putumayo								
Pregunta Macro:	¿Qué propuesta organizacional permite el fortalecimiento empresarial del Apiario El Bosque en el municipio de Sibundoy, Putumayo?								
Objetivo General	Diseñar una propuesta organizacional para el fortalecimiento empresarial de Apiario El Bosque en Sibundoy Putumayo.								
Sub-Preguntas de Investigación	Objetivos Específicos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes	Categorías	Sub - Categorías	Sub - Preguntas	Preguntas entrevistas.	Hipótesis.
¿Cómo está estructurada actualmente la organización del Apiario El Bosque en sus áreas administrativa, productiva y comercial?	Describir la estructura organizacional actual del Apiario El Bosque en las áreas administrativa, productiva y comercial.	Revisión documental, entrevista y observación directa.	Matriz de metadatos, Guía de entrevista, Registro fotográfico, Diario de observación	Primarias: propietario de la empresa. Secundarias: artículos, libros, investigaciones, documentos internos.	Diseño organizacional – Áreas empresariales.	Administración, producción, comercialización, misión, visión, procesos, procedimientos.	¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en las áreas administrativas, productivas y comerciales de la empresa Apiario El Bosque?	Datos generales Cargo que desempeña en la empresa Tiempo de funcionamiento del apiario Proceso administrativo (enfocado en estructura) 3. ¿La empresa cuenta con planes estratégicos, metas anuales y presupuestos definidos? 6. ¿Existe una estructura organizacional formal con funciones y responsabilidades claramente definidas? 7. ¿Cuenta con manual de funciones o procedimientos documentados? 8. ¿Cómo se coordinan las actividades entre las áreas de producción	Describir la estructura organizacional actual del Apiario El Bosque, para evidenciar que presenta una organización empírica con funciones poco formalizadas en las áreas administrativa, productiva y comercial.

								y ventas? Proceso productivo 14. ¿El proceso productivo es artesanal o tecnificado? ¿Qué equipos utiliza? 16. ¿La capacidad productiva cubre la demanda del mercado? Proceso comercial 18. ¿Cuál es el portafolio actual de productos y cuál es el más vendido? 20. ¿Cuáles son sus canales de distribución y hasta dónde llega el mercado?	
¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades organizacionales del Apiario El Bosque a partir del análisis de sus procesos internos?	Analizar las fortalezas y debilidades organizacionales del Apiario El Bosque a partir de los procesos internos.	Entrevista, observación directa.	Guía de entrevista, Diario de campo, Registro fotográfico	Primarias: entrevista propietario, propietario. Secundarias: páginas web, documentos institucionales, registros del sector apícola.	Mercado apícola – Comportamiento del mercado.	Fortalezas organizacionales, debilidades organizacionales, centralización y organización interna.	¿Qué fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas encuentran? Proceso administrativo 4. ¿Realiza análisis del entorno para la toma de decisiones? 5. ¿Establece objetivos medibles e indicadores de gestión? 9. ¿Qué estrategias utiliza para motivar, capacitar e innovar? 10. ¿Cómo realiza el control financiero y seguimiento de presupuestos? 11. ¿Lleva control de inventarios, producción y ventas? 12. ¿Qué acciones correctivas implementa ante pérdidas o disminución de ventas? Proceso productivo 13. ¿Quiénes son sus proveedores y cómo los selecciona? 15. ¿Aplica controles de calidad y buenas prácticas apícolas? 17. ¿Qué limitaciones técnicas afectan la producción?	Analizar los procesos internos del Apiario El Bosque para identificar fortalezas relacionadas con la experiencia productiva y debilidades asociadas a la falta de estandarización y planificación organizacional.	

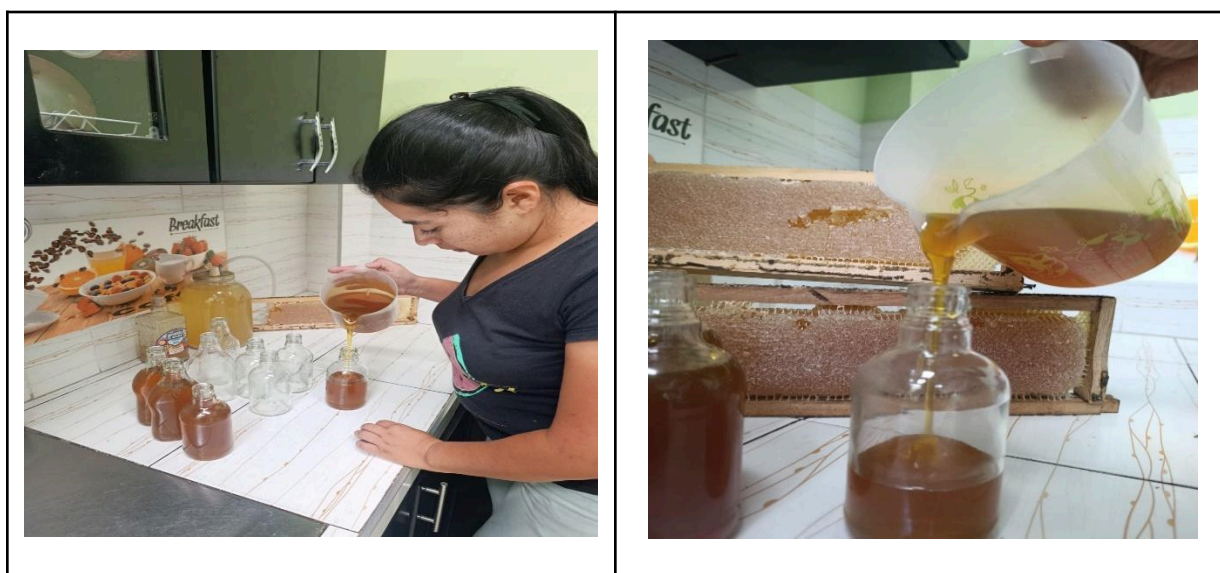
								Proceso comercial 19. ¿Cómo fija los precios? 21. ¿Qué estrategias comerciales utiliza? 22. ¿Qué fortalezas y dificultades identifica en el proceso comercial? Diagnóstico DOFA 23. ¿Cuáles son las principales fortalezas del Apiario El Bosque? 24. ¿Qué oportunidades del mercado podrían aprovecharse? 25. ¿Qué amenazas externas afectan la sostenibilidad del negocio?	
¿Qué propuesta organizacional se puede formular que responda al diagnóstico y a la realidad empresarial del Apiario El Bosque?	Formular una propuesta organizacional acorde al diagnóstico y realidad empresarial del Apiario El Bosque.	Revisión documental.	Matriz de análisis.	Primarias: resultados de entrevistas realizadas previamente. Secundarias: teorías, modelos organizacionales y literatura científica.	Diseño organizacional – Sostenibilidad empresarial.	Estructura organizacional, roles, funciones, procesos clave, modelo sugerido.	¿Qué diseño organizacional permite fortalecer la sostenibilidad económica y aumentar la participación en el mercado de la empresa Apiario El Bosque?	Formular una propuesta organizacional acorde al diagnóstico y realidad empresarial del Apiario El Bosque, entonces se para mejorar la eficiencia operativa, la organización interna y la competitividad del emprendimiento.	

Anexo 3. Registro fotográfico









Anexo 4. Link entrevista propietario

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XEfskQM1iemZaalP3R0WXU4RNHZenHAAAdF172SM2KKk/edit?usp=drivesdk>

