

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS PYMES, PERTENECIENTES AL SECTOR APICULTURA, DEL MUNICIPIO DE MORAZÁN, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN, EL SALVADOR.”

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:**

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**PRESENTADO POR:**

LICDA. STEPHANIE TATIANA GUEVARA ROMERO

LICDA. ANA JUDITH CAMPOS MORÁN

**DOCENTE ASESOR:**

MAESTRA CLAUDIA PATRICIA RAMOS DE LOVO

FEBRERO DE 2026

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

**MAESTRO JUAN ROSA QUINTANILLA**

RECTOR

**DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN**

VICE-RRECTORA ACADÉMICA

**MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

VICE-RRECTOR ADMINISTRATIVO

**LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA**

SECRETARIO GENERAL

**LICENCIADO CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA**

FISCAL GENERAL

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

**MAESTRO CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO**

DECANO

**DOCTORA. NORMA AZUCENA FLORES RETANA**

VICEDECANA

**LICENCIADO CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ**

SECRETARIO

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**ESCUELA DE POSGRADO**

AUTORIDADES

**MAESTRO BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ OCHOA.**

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRO EVER ALEXANDER BENITEZ PÉREZ**

COORDINADOR GENERAL DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**ASESORA**

**MAESTRA CLAUDIA PATRICIA RAMOS DE LOVO**

DOCENTE ASESOR

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**MAESTRA EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE**

DOCENTE EVALUADOR

**MAESTRO. JOSÉ MOISÉS ALFARO ALVARADO**

DOCENTE EVALUADOR

## AGRADECIMIENTOS

Ahora al fin de todo el esfuerzo y empeño que este trabajo implica pareciera tan sencillo plasmar en unas líneas todas las emociones y sentimientos que se unen en este instante y se vienen a la mente tantas personas que de una u otra manera colaboraron para poder alcanzar esta meta, gracias a todas ellas.

**A DIOS:** Gracias Dios, antes que, a nadie, porque sin Él no somos nada y sin su ayuda no habría alcanzado esta meta.

“Porque Dios da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.”

Proverbios 2:6

**A MI MADRE:** Santos Guevara Romero, por ese gran apoyo incondicional, por todo el amor, paciencia y entrega al estar siempre conmigo, gracias por sus oraciones, consejos que me guían en el camino correcto, inspirarme a seguir luchando siempre, Me enseñó el temor a Dios sobre todas las cosas, la humildad y la paciencia son las armas más valiosas que un humano pudo haber recibido desde lo alto. TE AMO MADRE

**A MIS HERMANAS:** Heydi Arely Guevara y Blanca Lidia Romero, por su amor y apoyo incondicional siempre; compartieron mis emociones, angustias, tristezas y estuvieron cada momento haciéndome sentir que jamás me iban a abandonar por difíciles que fueran las circunstancias. LAS AMO MUCHO

**ROSA ELIZABETH PAZ RECINOS** "Gracias" por siempre inspirarme a cumplir mis sueños y enseñarme que en el esfuerzo y la perseverancia es donde se forjan las grandes mentes que hacen historia, por su apoyo incondicional mil gracias; por enseñarme que la disciplina, honradez y humildad son valores que jamás hay que abandonarlos para lograr un objetivo, sin su ayuda, esta meta no la hubiese hecho realidad.

**A MIS SOBRINOS (A):** Jacqueline Marlene Romero Guevara, Felipe Daniel Osorio Romero, Sabino Nathanael Osorio Romero, Daniel Azarías Flores Guevara y Dylan Gael Cabrera Romero; han sido como mis hijos gracias por recibir mis consejos, tenerlos en mi vida es una bendición de Dios gracias por levantarme los ánimos y creer que si deseo algo lo puedo lograr y que lo bueno cuesta. LOS AMO

**A MI FAMILIA:** Por estar siempre pendientes de mí, por sus oraciones y sus valiosos consejos, por sus ayudas que sin eso este sueño no hubiera sido posible.

**MAESTRA EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE:** Gracias por siempre apoyarme en mis proyectos académicos, me ha escuchado ha estado conmigo en cada momento, Gracias por darme ese ánimo de seguir luchando hasta alcanzar mis metas.

"La amistad duplica las alegrías y divide las angustias por la mitad."

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**A MI COMPAÑERA DE TESIS:** Ana Judith Campos Morán. Gracias compartimos emociones, alegrías y tristezas, somos un gran equipo, gracias por todo Dios siga concediendo los deseos de tú corazón. ¡LO LOGRAMOS!

**A MI ASESOR DE TESIS:** Maestra Claudia Patricia Ramos de Lovo; por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión; más que un asesor es una amiga, gracias por compartir sus conocimientos conmigo; por haberme ayudado a alcanzar esta meta que sin su ayuda no se hubiese hecho realidad gracias.

**Atte.: Stephanie Tatiana Guevara Romero**

## AGRADECIMIENTOS

“Los seres humanos poseemos una fuerza interior que a veces no dimensionamos sino hasta que nos enfrentamos a diferentes desafíos los cuales requieren de un esfuerzo superior para poder superar las pruebas que implica cada situación a la cual nos sometemos consciente o inconscientemente”.

En esta oportunidad, agradezco infinitamente en primer lugar a Dios Todopoderoso dador de la vida, mi soplo y aliento, la base de donde me sostengo en momentos de desesperación en busca de fortaleza, quien me ha dotado de conocimiento, voluntad y resiliencia en el transcurso de este proceso. En segundo lugar, agradezco a los pilares de mi vida, mis padres Milagro Moran y Miguel Campos quienes a pesar de la distancia me han brindado no sólo su apoyo moral sino también el sustento necesario a lo largo de toda mi Formación Académica siendo mi refugio, mi lugar seguro, a quienes busco y siempre encuentro en busca de una solución a cualquier problema no importando barreras de horarios ni distancia. “Por ellos soy quien soy hasta este día”. Agradezco de igual manera a mi hermana Vanessa Campos y a mi cuñado Miguel Portillo el estar presente cuando les necesité y ser esa ayuda ideal en esta cuenta regresiva de culminación de este trabajo de Pos grado. Agradezco y reconozco de manera especial su gran capacidad y disposición hacia mi persona.

Seguidamente, el mérito es para mis educadores en esta carrera quienes compartieron sus conocimientos, sugerencias, paciencia y guía en cada sesión de clases y en especial manera a mi asesora de tesis la Licda. Claudia Ramos de Lovo quien es una parte fundamental en este rompecabezas llamado Maestría.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En cuarto lugar, agradezco de forma inmensurable a la persona quien creyó en mis aptitudes y decidió emprender este viaje conmigo: Mi compañera de tesis Stephanie Guevara. Gracias por sus palabras de aliento y motivación, ayuda, asesoramiento y gestión cuando los días se tornarían difíciles y parecía casi imposible llegar al final de la Ruta, más estamos aquí finalmente diciendo "Sí se pudo".

Finalmente, sin ninguna pretensión ni malicia, reconozco mi esfuerzo, el no quebrarme a pesar de todo y no darme por vencida, por luchar día a día por creer en mí misma aun cuando a veces no crean los demás, por seguir de pie aun cuando algunas situaciones parecieran en contra, por todo lo vivido, lo superado y por la voluntad de mi Dios el poder decir hoy "Una vez más lo hice y una vez más "Sí pude".

¡¡Infinitas Gracias a todos!!

**Atte.: Ana Judith Campos Morán**

**Tabla de Contenido**

|   |     |
|---|-----|
| RESUMEN -----                                     | 1   |
| ABSTRACT-----                                     | 3   |
| INTRODUCCIÓN -----                                | 5   |
| CAPÍTULO I-----                                   | 8   |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----                  | 8   |
| 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA-----                   | 8   |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA-----                | 12  |
| 1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA -----                  | 15  |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN -----                           | 16  |
| 1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN -----        | 18  |
| 1.6 OBJETIVOS -----                               | 19  |
| CAPÍTULO II-----                                  | 20  |
| 2. MARCO DE REFERENCIA -----                      | 20  |
| 2.1 MARCO HISTÓRICO -----                         | 20  |
| 2.2 MARCO TEÓRICO -----                           | 34  |
| 2.3 MARCO LEGAL -----                             | 127 |
| 2.4 CONTEXTUALIZACIÓN -----                       | 139 |
| CAPÍTULO III-----                                 | 142 |
| 3 DISEÑO METODOLÓGICO -----                       | 142 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN -----                   | 142 |
| 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA-----                      | 143 |
| 3.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA LA MUESTRA. ----- | 144 |

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|   |     |
|---|-----|
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN -----   | 145 |
| 3.5 PLAN DE ANÁLISIS -----  | 146 |
| CAPÍTULO IV -----   | 148 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS -----   | 148 |
| 4.1 Presentación y Análisis de Resultados -----   | 148 |
| CAPÍTULO V:-----  | 198 |
| PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO, APLICABLE A LAS PYMES<br>PERTENECIENTES AL SECTOR APICULTURA, DEL MUNICIPIO DE MORAZAN,<br>DEPARTAMENTO DE MORAZAN, EL SALVADOR ----- | 198 |
| 5.1 INTRODUCCIÓN -----  | 198 |
| 5.2 OBJETIVOS -----   | 199 |
| 5.3 ALCANCE -----   | 201 |
| 5.4 Componentes del modelo -----  | 201 |
| 5.5 Desarrollo del modelo de negocios -----   | 218 |
| CAPITULO VI-----  | 259 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----   | 259 |
| 6.1 CONCLUSIONES -----  | 259 |
| 6.2 RECOMENDACIONES -----   | 262 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----  | 264 |
| ANEXOS -----  | 270 |

**Índice de tablas**

|                 |  |     |
|-----------------|--|-----|
| <b>Tabla 1</b>  | Representación MIPYMES en cuanto a población.-----   | 30  |
| <b>Tabla 2</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central-----   | 38  |
| <b>Tabla 3</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el<br>Desarrollo Económico y Social (FUSADES) ----- | 38  |
| <b>Tabla 4</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Comisión Nacional de la Micro y<br>Pequeña empresa (CONAMYPE) -----            | 39  |
| <b>Tabla 5</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación de Pequeñas y Medianas<br>Empresas (FUNDAPYMES) -----                | 40  |
| <b>Tabla 6</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Multisectorial de Inversiones<br>(BMI)-----                              | 40  |
| <b>Tabla 7</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Mundial (BM) -----   | 41  |
| <b>Tabla 8</b>  | Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Organización Internacional del<br>Trabajo (OIT) -----                          | 42  |
| <b>Tabla 9</b>  | Clasificación de la abeja Mellifera -----  | 56  |
| <b>Tabla 10</b> | Días en que Tardan las Abejas en nacer-----  | 60  |
| <b>Tabla 11</b> | Labores de las Obreras-----  | 68  |
| <b>Tabla 12</b> | Descriptiva de plantas con mayor concentración de polen.-----  | 125 |
| <b>Tabla 13</b> | Técnicas e Instrumento de Investigación de Campo.-----   | 145 |
| <b>Tabla 14</b> | Conocer si saben que es un Modelo de Negocio. -----  | 148 |
| <b>Tabla 15</b> | Conocer si aplican un Modelo de Negocio en su empresa-----   | 149 |

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|                 |   |     |
|-----------------|---|-----|
| <b>Tabla 16</b> | Identificar si realiza algún tipo de planeación-----  | 151 |
| <b>Tabla 17</b> | Investigar si se evalúan los resultados obtenidos -----   | 153 |
| <b>Tabla 18</b> | Indagar si conocen las necesidades de sus clientes -----  | 154 |
| <b>Tabla 19</b> | Saber si desarrollan estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes -----                                  | 156 |
| <b>Tabla 20</b> | Identificar las estrategias utilizadas-----   | 158 |
| <b>Tabla 21</b> | Conocer si realizan segmentación de mercados-----   | 159 |
| <b>Tabla 22</b> | Identificar los distintos canales de distribución -----   | 161 |
| <b>Tabla 23</b> | Investigar si se fomenta la comunicación con los clientes -----   | 163 |
| <b>Tabla 24</b> | Conocer los distintos medios que utilizan las PYMES objeto de estudio, para mantener comunicación con los clientes----- | 165 |
| <b>Tabla 25</b> | Conocer si las PYMES investigadas poseen mecanismos para identificar sus ingresos -----                                 | 167 |
| <b>Tabla 26</b> | Recursos indispensables para el funcionamiento de su negocio-----   | 168 |
| <b>Tabla 27</b> | ¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?-----  | 170 |
| <b>Tabla 28</b> | Conocer las políticas que poseen las PYMES investigadas. -----  | 173 |
| <b>Tabla 29</b> | ¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento de políticas y procedimientos? -----   | 174 |
| <b>Tabla 30</b> | ¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales? -----  | 176 |
| <b>Tabla 31</b> | Conocer el propósito de las PYMES al realizar alianzas estratégicas. -----  | 178 |
| <b>Tabla 32</b> | Qué herramientas utiliza para establecer costos y gastos. -----   | 180 |
| <b>Tabla 33</b> | Conocer si las PYMES han obtenido utilidades o pérdidas -----   | 182 |
| <b>Tabla 34</b> | Conocer el destino de las utilidades generadas anualmente -----   | 184 |
| <b>Tabla 35</b> | Identificar las estrategias utilizadas para el financiamiento de los costos y gastos. -                                 | 186 |
| <b>Tabla 36</b> | Conocer el grado de aceptación de la marca-----   | 188 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 37</b> Conocer si posee organigrama de funciones dentro de la empresa-----                                   | 189 |
| <b>Tabla 38</b> Identificar el grado de afectación que conlleva el cumplimiento de las obligaciones tributarias ----- | 191 |
| <b>Tabla 39</b> Identificar si las PYMES hacen uso de la tecnología para optimizar su operatividad. -----             | 193 |
| <b>Tabla 40</b> ¿Cuál es grado de digitalización de los procesos? -----   | 196 |
| <b>Tabla 41</b> Propuesta de valor -----  | 206 |
| <b>Tabla 42</b> Descriptiva de fases de un canal de distribución -----  | 207 |
| <b>Tabla 43</b> Modelo de distribución de presupuesto -----   | 217 |
| <b>Tabla 44</b> Fases de un canal de distribución -----   | 235 |

## Índice de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1</b> Proyección de crecimiento de MIPYMES en El Salvador -----  | 33  |
| <b>Figura 2</b> ¿Conoce que es un Modelo de Negocio?-----  | 149 |
| <b>Figura 3</b> ¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa? -----  | 151 |
| <b>Figura 4.</b> Identificar si realiza algún tipo de planeación -----   | 152 |
| <b>Figura 6</b> Indagar si conocen las necesidades de sus clientes -----   | 155 |
| <b>Figura 7</b> Saber si desarrollan estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes -----                                       | 157 |
| <b>Figura 8</b> Identificar las estrategias utilizadas -----   | 158 |
| <b>Figura 9</b> Conocer si realizan segmentación de mercados -----   | 160 |
| <b>Figura 10</b> Identificar los distintos canales de distribución -----   | 162 |
| <b>Figura 11</b> Investigar si se fomenta la comunicación con los clientes -----   | 164 |
| <b>Figura 12</b> Conocer los distintos medios que utilizan las PYMES objeto de estudio, para<br>mantener comunicación con los clientes ----- | 166 |
| <b>Figura 13</b> Conocer si las PYMES investigadas poseen mecanismos para identificar sus ingresos<br>-----                                  | 168 |
| <b>Figura 14</b> Recursos indispensables para el funcionamiento de su negocio-----   | 170 |
| <b>Figura 15</b> ¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas? -----   | 171 |
| <b>Figura 16</b> Conocer las políticas que poseen las PYMES investigadas. -----  | 174 |
| <b>Figura 17</b> ¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento de políticas y procedimientos? -----   | 176 |
| <b>Figura 18</b> ¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales? -----  | 177 |
| <b>Figura 19</b> Conocer el propósito de las PYMES al realizar alianzas estratégicas. -----  | 179 |
| <b>Figura 20</b> Qué herramientas utiliza para establecer costos y gastos -----  | 181 |

|                  |  |     |
|------------------|--|-----|
| <b>Figura 21</b> | Conocer si las PYMES han obtenido utilidades o pérdidas -----  | 183 |
| <b>Figura 22</b> | Conocer el destino de las utilidades generadas anualmente-----   | 185 |
| <b>Figura 23</b> | Identificar las estrategias utilizadas para el financiamiento de los costos y gastos. -                  | 187 |
| <b>Figura 24</b> | Conocer el grado de aceptación de la marca -----   | 189 |
| <b>Figura 25</b> | Conocer si posee organigrama de funciones dentro de la empresa -----                                     | 191 |
| <b>Figura 26</b> | Identificar el grado de afectación que conlleva el cumplimiento de las obligaciones<br>tributarias ----- | 192 |
| <b>Figura 27</b> | Identificar si las PYMES hacen uso de la tecnología para optimizar su operatividad.<br>-----             | 194 |
| <b>Figura 28</b> | ¿Cuál es grado de digitalización de los procesos?-----   | 197 |

### Índice de ilustraciones

|                       |  |     |
|-----------------------|--|-----|
| <b>Ilustración 1</b>  | Nacimiento de una abeja melífera-----                          | 59  |
| <b>Ilustración 2</b>  | Abeja reina poniendo huevos -----                              | 60  |
| <b>Ilustración 3</b>  | Panal de cría enfermo, la cría operculada se ve salteada ----- | 79  |
| <b>Ilustración 4</b>  | Aspecto de un panal con larva infectada con Loque europea----- | 80  |
| <b>Ilustración 5</b>  | Abeja obrera enferma de varroa sobre su tórax -----            | 87  |
| <b>Ilustración 6</b>  | Alimentación de las abejas-----                                | 97  |
| <b>Ilustración 7</b>  | Productos de la colmena -----                                  | 98  |
| <b>Ilustración 8</b>  | Partes de una Colmena Langstroth -----                         | 108 |
| <b>Ilustración 9</b>  | Flores en un apiario -----                                     | 111 |
| <b>Ilustración 10</b> | Bebederos de agua en un apiario -----                          | 113 |
| <b>Ilustración 11</b> | Distancia entre colmenas en un apiario-----                    | 114 |
| <b>Ilustración 12</b> | Equipo de Protección-----                                      | 116 |
| <b>Ilustración 13</b> | Ahumador-----  | 118 |
| <b>Ilustración 14</b> | Levanta cuadros-----   | 119 |
| <b>Ilustración 15</b> | Cepillo de abejas-----   | 120 |
| <b>Ilustración 16</b> | Escape de abejas -----   | 121 |
| <b>Ilustración 17</b> | Cuchillo de desopercular -----                                 | 122 |
| <b>Ilustración 18</b> | Batea de desopercular-----                                     | 123 |
| <b>Ilustración 19</b> | Extractor -----  | 124 |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### **RESUMEN**

El documento presenta una propuesta de modelo de negocio para el crecimiento sostenible de las PYMES del sector de la apicultura en el municipio de Morazán, El Salvador.

Se detalla inicialmente la situación problemática del sector, señalando deficiencias como la falta de un modelo de negocio definido, la ausencia de planeación estratégica, la escasa inversión en tecnología, las dificultades de acceso al crédito y las problemáticas administrativas y tributarias.

El marco histórico y teórico abarca la evolución de la apicultura a nivel mundial y local, la importancia y la clasificación de las PYMES en El Salvador, y los factores que afectan su desarrollo. La investigación cualitativa incluye encuestas a apicultores para identificar el conocimiento y la aplicación del modelo de negocio, así como la administración general del negocio, relaciones con clientes, uso de tecnología, alianzas estratégicas, y evaluación financiera.

Los resultados indican que la mayoría desconoce o no aplica un modelo de negocio formal, aunque realiza cierta planificación y conoce a sus clientes; se destaca la importancia del recurso humano y de las alianzas con proveedores.

Como propuesta, se desarrolla un modelo de negocio estructurado en nueve componentes: segmentación de clientes (demográfica, geográfica, psico-gráfica y por comportamiento), propuesta de valor basada principalmente en la diferenciación, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave (económicos, humanos, propiedad intelectual y planta y equipo), actividades clave (control de calidad, inventarios y mercadeo), asociaciones clave y estructura de costos, enfatizando la importancia del manejo adecuado de cada área para lograr la sostenibilidad y crecimiento.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Se concluye en la necesidad de formalizar y adaptar el modelo de negocio, enfocar la propuesta de valor en la diferenciación, potenciar la comunicación con los clientes, fortalecer el recurso humano, formalizar alianzas estratégicas, mejorar el control financiero, capitalizar utilidades, consolidar la estructura organizativa y promover la digitalización y uso de herramientas tecnológicas.

Palabras Claves: Investigación, diseño de un modelo de negocios, análisis, encuestas, entrevistas.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**ABSTRACT**

The document presents a Business Model Proposal for the sustainable growth of SMEs in the beekeeping sector in the municipality of Morazán, El Salvador.

It begins by detailing the problems facing the sector, pointing out deficiencies such as the lack of a defined business model, the absence of strategic planning, low investment in technology, difficulties in accessing credit, and administrative and tax issues.

The historical and theoretical framework covers the evolution of beekeeping at the global and local levels, the importance and classification of SMEs in El Salvador, and the factors that affect their development. Qualitative research includes surveys of beekeepers to identify their knowledge and application of the business model, as well as general business management, customer relations, use of technology, strategic alliances, and financial evaluation.

The results indicate that most are unaware of or do not apply a formal business model, although they do some planning and know their customers; the importance of human resources and alliances with suppliers is highlighted. As a proposal, a business model structured in nine components is developed: Customer segmentation (demographic, geographic, psychographic, and behavioral), Value proposition based mainly on differentiation, distribution channels, Customer relationships, Revenue sources, Key resources (economic (economic, human, intellectual property, and plant and equipment), Key activities (quality control, inventory, and marketing), Key partnerships, and Cost structure, emphasizing the importance of proper management of each area to achieve sustainability and growth.

It concludes with the need to formalize and adapt the business model, focus the value proposition on differentiation, enhance communication with customers, strengthen human

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

resources, formalize strategic alliances, improve financial control, capitalize on profits, consolidate the organizational structure, and promote digitization and the use of technological tools.

Keywords: Research, Business model design, Analysis, Surveys,

Interviews.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### **INTRODUCCIÓN**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) representan cerca del 90% del total del empresariado salvadoreño y juegan un papel muy importante en la economía nacional, generando una gran cantidad de empleos y brindando una contribución considerable al Producto Interno Bruto (PIB). Esta situación, deja en evidencia la importancia de este sector y la necesidad de apoyarle con herramientas que permitan fomentar su competitividad y crecimiento.

Por su parte, el modelo de negocio para las PYMES significa, planificar en papel los fundamentos de su negocio, descubrir su sentido más propio y su razón de ser, a través de la satisfacción exitosa de las necesidades de los clientes, mediante una propuesta de valor innovadora, producto de recursos y procesos administrados de forma eficiente, utilizando los canales de distribución y comunicación idóneos según el segmento de mercado.

La investigación desarrollada describe y explica el problema de la falta de crecimiento de las PYMES. A continuación, se detalla una síntesis del contenido de cada capítulo que la conforma:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Está compuesto por la situación problemática, antecedentes del problema, enunciado del problema, justificación, delimitación de la investigación, los objetivos de la investigación.

### **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

El cual se divide en Marco Histórico, hace referencia a la evolución histórica a nivel mundial y local, Marco Teórico que de manera general, se presenta la teoría relacionada principalmente con la producción de miel como: Orígenes de las abejas, clasificación de las abejas, instalación de un apiario, enfermedades y plagas de las abejas, los diferentes productos de la colmena, y el Marco Legal que comprende las Normas y Leyes Nacionales aplicables a la producción de miel, así mismo la contextualización.

### **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla el tipo de investigación, población y muestra, criterios de inclusión para la muestra, técnicas e instrumentos de medición, plan de análisis, procesamiento de la información y vaciado de la información de encuesta.

### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se realiza el procesamiento y análisis de la información obtenida mediante las técnicas seleccionadas.

### **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS PYMES, PERTENECIENTES AL SECTOR**

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**APICULTURA, DEL MUNICIPIO DE MORAZÁN, DEPARTAMENTO DE MORAZÁN,  
EL SALVADOR.**

Este capítulo, inicialmente está compuesto por una descripción de los componentes del modelo de negocio. Posterior a ello, el desarrollo de cada uno de los elementos del modelo: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones, producto del estudio efectuado.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Se entiende por miel el producto alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores de plantas que quedan sobre partes vivas de plantas, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en los panales de la colmena. (Platero, 2010, pág. 7)

El Salvador es el productor de miel más grande de Centroamérica y que además ha presentado volúmenes crecientes de producción, a pesar de que este rubro todavía sufre los efectos de la deforestación, robo de colmenas y enfermedades parasitarias, cuyo efecto causa una disminución en la población y bajo rendimiento a causa de malformaciones de las abejas, ya que dichos parásitos se alimentan de la sangre de éstas. Existe una cantidad de salvadoreños para los cuales la actividad apícola representa una opción importante de ingresos para sus familias. (Platero, 2010, pág. 7)

En El Salvador existen instituciones encargadas de dar asistencias sobre los manejos de apiarios dentro del control de plagas y enfermedades que las abejas puedan afrontar, además que dan su apoyo a los apicultores independiente mediante diferentes programas, entre las

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

instituciones podemos mencionar. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través de su Programa para el Desarrollo de las PYME, la Cadena de la Miel de El Salvador y el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) realizan un Programa de Apicultura de Avanza; La Sociedad Cooperativa de Apicultores de El Salvador (SCAES). (MAG M; 2019)

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con el apoyo del fondo multilateral de inversiones (FOMIN) del banco interamericano de Desarrollo (BID) y Swisscontac, inauró un apiario modelo en el Centro de Desarrollo para la Agricultura Familiar (CEDAF) de Morazán, con lo cual se habilitará la primera escuela apícola en la que se capacitará a productores de la zona Oriental. (CEDAF, 2018)

Esta iniciativa se enmarca en el proyecto “Fomento de la Competitividad para una Apicultura Sostenible” (FOCAPIS), que tiene el objetivo de fortalecer la cadena de valor apícola mediante la mejora de la productividad y el incremento productivo, así como un mejor acceso al financiamiento para aumentar el ingreso de los pequeños apicultores a los mercados de exportación. (MAG M; 2017)

Este esfuerzo que en un primer escenario favorecerá a 40 apicultores, cuenta con el apoyo de diferentes instituciones del sector público y privado tales como: MAG, CONAPIS, Cadena de la Miel, la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD), Mancomunidades Trifinio, Cayagua

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

y ASITECHI; Plan Internacional, Cooperativas ACOAPICHAPA, ADEJAC, APISTEC, ACPAO y APIS Morazán; entre otros. (MAG M; 2017)

Por medio de visita preliminar realizada a los productores de miel del Departamento de Morazán, se encontró que cuenta con una mayor asistencia técnica por parte de dichas instituciones, pero presentan deficiencias tales como; una estructura organizativa definida, estrategias de venta adecuadas, no cuentan con un modelo de negocio definido, poca inversión en tecnología, el difícil acceso al crédito bancario.

Según lo expresado por los productores individuales, los costos de insumos y materiales utilizados y mano de obra son registrados de forma informal en un cuaderno, por lo que les dificulta la determinación de resultados y, por ende, se necesita diseñar un modelo de negocios que ayude a entender los costos de producción, establecer el punto de equilibrio y un crecimiento sostenible.

De acuerdo con visita realizada a productores de miel, las principales deficiencias encontradas, se detallan a continuación:

- a) Falta de un Modelo de negocios definido; que sirva como guía estratégica para transformar la producción de miel rentable y sostenible, definiendo qué producir, a quién vender y determinar los costos y gastos de producción y comercialización.
- b) Los apicultores no desarrollan una planeación estratégica que les permita cumplir con los objetivos de su empresa.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- c) Los apicultores no hacen uso los canales de distribución existentes para vender sus productos y aumentar el nivel de ventas.
  
- d) Los apicultores no realizan segmentación de mercado para poder, identificar cuáles son los clientes que van a comprar sus productos apícolas.
  
- e) Carecen de controles de Costos, que registre los insumos y materiales, mano de obra y costos indirectos de producción de miel, por lo que se les dificulta la determinación de resultados obtenidos durante el periodo.

Los apicultores por estar inmerso en la actividad apícola y en sus procesos productivos, no le dan importancia a la acumulación de costos, por lo que desconocen los costos reales incurridos en el proceso de producción de miel.

El problema objeto de estudio es la falta de crecimiento sostenible experimentado por las PYMES en la economía salvadoreña. Las PYMES se han enfrentado a la incapacidad de obtener un crecimiento sostenible basado en flujos operativos, lo que ha disminuido la generación de valor, el desarrollo local y el crecimiento económico del país. A este problema se le adjudican muchas causas como: La falta de una estructura organizativa definida, estrategias inadecuadas, carencia de un modelo de negocio, la poca inversión en tecnología, el difícil acceso al crédito bancario y las obligaciones tributarias.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La apicultura se inició en El Salvador en la época colonial con la introducción de las abejas melíferas conocidas como "extranjeras", de "castilla", "negras " o "alemanas", cuyo nombre científico es *Apis melífera*. La apicultura salvadoreña creció en el siglo XIX y gran parte del siglo XX con una serie de limitantes: entre ellas la carencia de leyes que regulen y controlen la producción, resistencia de algunos apicultores a la adquisición de nueva tecnología, la falta de uniformidad del material apícola y el inadecuado sistema de financiamiento. (Andrade Rivera, 2010, pág. 26)

El gobierno (por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería) implementó un programa de especies menores, este programa se fortaleció con el proyecto "Fomento de la Apicultura", financiado por la Organización para la Agricultura y Alimentación (FAO), por medio del cual se establecieron cinco centros apícolas para capacitación teórico-práctico para el manejo racional de apiarios. (MAG M., 2018)

Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en el 2012, El Salvador produjo más de 1,631 toneladas métricas de miel de abeja, de las cuales se exportaron más de 1,442 a Europa, situándose, así como el segundo país centroamericano con mayor producción y exportación de miel. (MAG M., 2018)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En el 2015 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) realizó una capacitación para 110 apicultores teniendo como objetivos fortalecer las capacidades de producción adquiriendo conocimientos sobre buenas prácticas apícolas en épocas de no cosecha para el mantenimiento de sus colmenas, lo que contribuirá a que al llegar la estación de cosecha existan condiciones para una mejor producción, el MAG reforzará la calidad en los servicios que les brinda a través de la unidad apícola de la Dirección General de Ganadería, como: (MAG M. , 2018)

- ✓ Monitoreo de enfermedades en los apiarios
- ✓ Auditoria en las plantas procesadoras de miel, un beneficio en la exportación
- ✓ Registro nacional de apicultores, entre otros apoyos.

En abril y mayo de 2016, La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través de su Programa para el Desarrollo de las PYME, la Cadena de la Miel de El Salvador y el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) realizaron la clausura de la segunda edición del Programa de Apicultura de Avanzada. El cual capacitó a 180 productores y brindó asistencia técnica a 20 apicultores seleccionados, para promover el cumplimiento de los requerimientos del mercado internacional. (OIRSA, 2016)

De acuerdo con datos de CONAPIS, actualmente en El Salvador, se estima que existen alrededor de 175,000 colmenas distribuidas entre 6,000 apicultores con un promedio de 30 colmenas por apiario. (Soriano, 2015)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En la actualidad, como parte del fomento, existe crédito en la banca por cada etapa de la actividad apícola tal como para producción (U.S. \$20.00 por cada 45 kilogramos de miel, ó U.S: \$17.00 por colmena si es para inversión) industrialización y comercialización. (Soriano, 2015)

Por otra parte, no hay investigaciones sobre este tipo de actividad agrícola que proporcionen un modelo de negocio que sirva de guía o manual que permita el crecimiento sostenible. Dado que los apicultores independientes carecen de una estructura clara y definida para guiar las operaciones y la toma de decisiones

**Anteriormente ya se han realizado investigaciones desde otro punto de vista como:**

- ✓ Estudio de Mercado y Viabilidad técnica operativa para la comercialización de miel de abeja en el cantón san juan loma alta, municipio de Berlín, Departamento de Usulután, 2006 UES.
  
- ✓ Propuesta para el fortalecimiento de la cadena de valor del Sector Apícola de la zona de Chalatenango y Metapán, 2010 UES.
  
- ✓ Plan de Comercialización de la Miel de Abeja para mejorar la posición competitiva de la Asociación Cooperativa ACOSALBA de R.L., ubicada en el municipio de la Libertad, Departamento de la Libertad, 2012 UES
  
- ✓ Alimentación en Abejas (*Apis Mellifera*) a Base de Jugos de Morro (*Crescentia Alata*), Mango (*Mangifera Indica L*) y Marañón (*Anacardium Occidentale*), Santa Clara 2013, UES

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ Estudio de Mercado del consumo de miel de Abeja en El Salvador para la comisión nacional apícola de El Salvador (CONAPIS), 2015 UES.

✓ Entre otras más.

**1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los principales factores que inciden en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador?

¿Es la falta de un modelo de negocio definido el factor principal, que provoca que las PYMES no crezcan económicamente de manera sostenible en el municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**1.4 JUSTIFICACIÓN**

Los pequeños y medianos apicultores productores de miel de abeja del Departamento de Morazán, tienen dificultades con mayor frecuencia, el estudio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha vuelto un aspecto relevante al determinar políticas y estrategias encaminadas al desarrollo económico. En este sentido, El Salvador es un país donde además de tener que establecer acciones para potenciar la competitividad de sus empresas de este sector, ha pasado por escenarios tales como guerra civil, desastres naturales, integración comercial y corrupción política, aspectos que no le han permitido definir una política integral y constante de apoyo a este tipo de empresas.

Identificar cuáles son los factores con mayor influencia en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador, es de vital importancia para establecer las relaciones de causalidad existentes entre el problema y dichos factores. Conocer ésta relación permite tener un panorama más amplio sobre el desempeño de las PYMES y los obstáculos a los cuales éstas se enfrentan día a día para lograr la estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En El Salvador la falta de oportunidades de crecimiento para los negocios afecta en primer lugar a las PYMES, porque la rentabilidad obtenida por éstas no es lo suficientemente grande para pensar en una expansión que conlleve la apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, incremento de exportaciones, adquisiciones de tecnología de vanguardia e instalaciones modernas. No tener el desempeño económico esperado y el crecimiento deseado,

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

provoca en muchas ocasiones que éstas sean absorbidas por la gran empresa o en el peor de los casos no tiene la capacidad de competir y terminan saliendo del mercado. El reto al que se enfrentan las PYMES es al poderío de la gran empresa, que posee la mayor cuota del mercado salvadoreño, por lo tanto, éstas deben buscar las estrategias adecuadas que les permitan competir en términos de diferenciación más que en precios y costos.

Las PYMES en el país consumen más insumos y servicios que las grandes empresas. Sin embargo, a pesar de constituir uno de los mayores potenciales del país para reducir la pobreza y la marginalidad, la mayoría de las personas propietarias de MYPES viven del día a día y se encuentran en fuerte desventaja frente a los acelerados cambios globales y expuestos a la quiebra o al estancamiento de sus negocios.

En segundo lugar, el problema de la falta de crecimiento de la PYMES afecta al país en general, porque merma la oferta laboral, la recaudación fiscal y la contribución al Producto Interno Bruto (PIB). Todo esto se traduce en un menor crecimiento económico y menor calidad de vida de la población.

Conocer el problema en todas sus dimensiones puede permitir a las PYMES adoptar planes de acción, diseñar estrategias para su erradicación y encaminar sus operaciones hacia un crecimiento inminente basado en flujos operativos. Con esta investigación se procura ofrecer fundamentos de gran utilidad que pueden ser considerados por entidades gubernamentales que elaboran planes de desarrollo y manuales aplicables que contribuyan al crecimiento sostenible de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

las PYMES en la economía salvadoreña, específicamente en el sector apícola, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.

Los pequeños y medianos apicultores productores de miel de abeja, por medio de visita preliminar manifiestan, que se encuentran dispuestos a brindar la información y colaboración necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Además, se cuenta con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para llevarla a cabo.

La investigación se considera factible debido a que no requiere una amplia inversión económica y por lo tanto se dispone de los recursos necesarios para su desarrollo.

El equipo de trabajo cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para que posibiliten el desarrollo normal y efectivo de la investigación.

## **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

La investigación será desarrollada en el municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador, porque es donde se encuentran las empresas calificadas como PYMES pertenecientes al sector apicultura.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### **1.5.2 DELIMITACIÓN DE RECURSOS**

Para poder llevar a cabo la investigación es necesario principalmente contar con recursos humanos, en el cual están incluidos los integrantes de la investigación. También se utilizarán recursos materiales como lápiz, lapiceros, calculadora, computadoras, impresora, memorias USB, entre otros. Con respecto a los recursos financieros, estos serán cubiertos por el grupo investigador.

### **1.5.3 DELIMITACIÓN DEL TIEMPO**

El plazo en el cual se realizará la investigación de campo y propuesta es el período comprendido del mes de marzo de 2022 a enero de 2026.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Proponer un modelo de negocio que sirva como herramienta para lograr un crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Investigar los factores que impiden que las PYMES alcancen un crecimiento sostenible, basado en flujos operativos en el municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Identificar cuáles son los factores con mayor influencia en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 MARCO HISTÓRICO

##### 2.1.1 Antecedentes de la apicultura a nivel mundial

La apicultura o el cultivo de abejas es una actividad agropecuaria orientada a la crianza de abejas (del género *Apis*) y a prestarles los cuidados necesarios con el objeto de obtener y consumir los productos que son capaces de elaborar y recolectar. (Andrade Rivera, 2010, pág. 25)

El principal producto que obtiene el hombre en esta actividad es la miel. En el Mesolítico 10.000 a 5.000 años a d c, el hombre comienza la recolección de miel de colmenas silvestres y en el Neolítico cuando aprendió a controlar las abejas y enjambres. (Andrade Rivera, 2010)

Existen datos históricos que señalan la existencia de prácticas apícolas en el periodo predinástico de Egipto, trasladando sus colmenas en embarcaciones a lo largo del río Nilo. Hay papiros que datan del año 2400 a. de c. donde podemos observar la práctica. (Andrade Rivera, 2010)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Los griegos, que fundan Éfeso en el año 1100-1000 a. de c. en el Asia menor en la Anatolia hoy Turquía, veneraron la apicultura dado que la Diosa Artemisa (después Diana para los romanos) era representada en las monedas. Con el cuño de una abeja en los años 480 a. de c. En la Tracia también fue muy común acuñar monedas con una abeja. (Andrade Rivera, 2010)

Los romanos, también practicaron la apicultura y en general heredaron las prácticas helénicas e hicieron de ellas un objeto de culto. Los mayas cortaban los troncos en donde existían panales, los transportaban al alero de su vivienda y los cuidaban hasta el momento de la cosecha. Esta actividad alcanzó mayor eficiencia en La Europa de los siglos XVI al XVIII, especialmente en lo que se refiera a producción y reproducción de colonias. (Andrade Rivera, 2010)

La apicultura alcanzó su apogeo cuando el único elemento conocido para endulzar los alimentos era la miel. El descubrimiento de América y la plantación de caña de azúcar en las regiones tropicales de este continente, hizo decrecer sensiblemente la importancia de la apicultura. Sin embargo, su práctica no se interrumpió en ningún momento. (Andrade Rivera, 2010, pág. 26)

La apicultura moderna comienza con la creación de los panales y los cuadros móviles, en virtud que no destruyen los mismos al realizar la cosecha de miel, las hojas de cera estampada y los extractores mecánicos, alcanzando su apogeo a fines del siglo XIX y a principios del siglo XX gracias a los trabajos de estudiosos como Arturo Wulfrath Brockhoff, Huber, Dzierzon,

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Quimby, Langstroth, Hermano Adán, Fabre, Hoffman, Miller, Alley, Doolittle, De Hruschka, Mehring, Root, Munn, Miner, Harbison, Wolf, Phillips, Smith, Dadant, Fabre y Farrar, Georges de Layens. (Andrade Rivera, 2010)

### 2.1.2 Antecedentes de la apicultura en El Salvador

El Salvador está situado en la zona tropical, por lo que tiene dos estaciones bien definidas, la época lluviosa (invierno) y la época seca llamada (verano). Por ser tropical nuestro clima, prevalecen temperaturas de 22 a 28° C, y por ubicarnos de 0-800 msnm, nos califican como tierra caliente. (Menjívar, 1997)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Menjívar, A. (1997). *Apicultura para pequeños productores: Curso de Introducción*. San Salvador.

La apicultura es una actividad que produce importantes beneficios a la agricultura y al medio ambiente, gracias a la acción polinizadora de las abejas. Al mismo tiempo constituye una importante actividad económica para las comunidades y empresarios que se dedican a ella, convirtiéndose en una alternativa para las diversificaciones agropecuaria, por ejemplo, para los caficultores que podrían aprovechar las floraciones de los cafetos y árboles de sombra de las fincas. (Menjívar, 1997)

En el país la Apicultura creció en el Siglo XIX y XX, diversas instituciones realizaron proyectos para brindarles apoyo a los pequeños y medianos apicultores. En 1976, con el fin de impulsar el desarrollo apícola y otras especies, el gobierno (por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería) implementó un programa de especies menores. En 1980, este programa se fortaleció con el proyecto "Fomento de la Apicultura", financiado por la Organización para la

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Agricultura y Alimentación (FAO), por medio del cual se establecieron cinco centros apícolas para capacitación teórico-práctico para el manejo racional de apiarios. (MAG M; 2018)<sup>2</sup>.

En 1984, el Banco Central de Reserva de El Salvador, abrió a través de bancos comerciales, una línea especial de créditos para la producción de miel. Estos créditos tenían bajos intereses y facilidades de pago para productores independientes o asociados, excluyendo los que se iniciaban en esta actividad, para quienes existía un fondo de desarrollo económico. (Andrade Rivera, 2010, pág. 27)

Ante la amenaza de la africanización de los apiarios, la FAO en 1985 favoreció a los apicultores con el proyecto "Apoyo al Plan de Emergencia Para el Control de Abeja Africanizada", que capacitó adecuadamente a técnicos y productores de manera que el impacto en la producción fue minimizado.

<sup>2</sup> MAG, M. (2018). Obtenido de <http://www.mag.gob.sv/>

Esto además se logró, por la adaptación de la mayoría de apicultores a las abejas africanizadas, ya que cambiaron la ubicación de los apiarios y utilizaron la vestimenta protectora. (Andrade Rivera, 2010)

Se estimaron 190,000 colmenas antes del proceso de africanización y posteriormente a éste, la población se redujo a 175,000 colmenas. La organización de los apicultores comenzó en 1980 con la fundación de la Sociedad Cooperativa de Apicultores de El Salvador (SCAES) que aglutina a 70 socios con un total de 25,000 colmenas. En 1987 se organizó la Asociación

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Cooperativa de Comercialización, Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de Apicultores "La Libertad" que está formada por 29 apicultores que poseen 3,500 colmenas. A partir de 1996 algunas organizaciones no gubernamentales comenzaron a desarrollar proyectos apícolas en comunidades de escasos recursos y áreas de bosques. (SCAES, 1980)

Ante la amenaza de la varroasis (enfermedad causada por un ácaro parásito que afecta a las abejas en todos sus estados de desarrollo) en 1996, los sectores involucrados con la apicultura (productores, exportadores, Ministerio de Agricultura y Ganadería y Universidad de El Salvador) comenzaron a reunirse para analizar la situación. Para 1998, se formó la Comisión Nacional Apícola de El Salvador (CONAPIS), una entidad jurídica, ajena a toda actividad política, religiosa o lucrativa, destinada a promover, fomentar y proteger la producción de miel de abeja y otros productos apícolas. Esta comisión está integrada por ocho representantes de apicultores independientes, dos representantes de empresas exportadoras de miel, un representante por cada asociación cooperativa, y dos miembros del Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Andrade Rivera, 2010)

Los principales logros de esta comisión son la coordinación en el uso de acaricidas para el control de la varroasis y la elaboración de la normativa de la calidad de miel para El Salvador, por medio de un comité formado por representantes de CONAPIS, Ministerio de Economía, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Universidad de El Salvador y Universidad Centro Americana. (Andrade Rivera, 2010, pág. 28)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

De acuerdo a datos de CONAPIS, actualmente en El Salvador, se estima que existen alrededor de 175,000 colmenas distribuidas entre 6,000 apicultores con un promedio de 30 colmenas por apiario. (Andrade Rivera, 2010)

### **2.1.3 Evolución histórica de las PYMES**

Las PYMES tienen sus inicios desde el surgimiento de la empresa misma, cuyos orígenes se remontan a los siglos XVII y XVIII donde se instauró el capitalismo mercantil, el cual tenía su principal razón de ser en el comercio como actividad económica básica, en este contexto surgió la empresa comercial, juntamente con la actividad bancaria.

En el siglo XIX los sistemas económicos se dejaron llevar por los efectos de la Revolución Industrial gestada durante el siglo anterior. Las fábricas supusieron una transformación total de los procesos productivos de la época. El trabajo se volvió más mecánico que manual y eso trajo consigo la necesidad de cada vez más operarios en las empresas. Los pequeños talleres artesanos fueron desapareciendo poco a poco y su actividad se trasladó a las propias fábricas. El crecimiento económico de las empresas de esta época se aceleró y se gestaron las primeras grandes sociedades, así como mercados monopolistas y oligopolistas en los que una o pocas empresas se repartían la cuota total del mismo.

A partir de principios del siglo XX la empresa deja de ser exclusivamente una unidad de producción para convertirse en una unidad financiera y de decisión. El capital financiero surge de la necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiación, ya que las empresas necesitaban un

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

mayor volumen de capital para incorporar las innovaciones tecnológicas y para lograr la concentración del mercado en manos de grandes cárteles, trusts y holdings empresariales. En este contexto las PYMES se encontraron nuevamente en desventaja para competir contra la gran empresa que nuevamente afianzaba la mayor cuota de mercado.

### **2.1.4 Evolución de las PYMES en El Salvador**

En el Salvador los orígenes de la actividad empresarial están íntimamente ligados con el sector agrícola, una de las principales características de la economía salvadoreña desde la Colonia fue la notable dependencia de este sector. Existen periodos bien marcados de su evolución, (1492-1800) cultivo de cacao y el Bálsamo, (1800-1880) cultivo del añil y desarrollo del modelo Agroexportador, (1855-1870)

Desarrollo y bonanza del algodón, (1870-1901) La transición del cultivo del Añil al cultivo de Café y (1900-1944) Período cafetalero. La PYME representada por los productores pequeños y medianos siempre estuvo presente en cada una de las etapas de la evolución agrícola salvadoreña y fue parte fundamental de la historia, haciendo la competencia a la gran empresa conformada por un reducido número de familias poseedoras de la mayor concentración de tierras.

La Gran Depresión económica de los años 1930, significó para el empresariado salvadoreño el primer gran problema al cual tuvieron que enfrentarse en siglo XX. En estos años el café en El Salvador era el motor de la economía nacional, ya que las exportaciones de dicho producto representaban el 95% de las exportaciones totales.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Los precios del café en el mercado mundial eran muy bajos con respecto al costo de la producción, esta situación trajo consigo la bancarrota para muchos microempresarios.

El periodo (1950-1979) se caracterizó por la recuperación del modelo agroexportador en el que incrementaron aranceles de importación, nuevos impuestos y la inclusión del cultivo de la caña de azúcar. En el año 1978, el 89% que percibía de divisas El Salvador era de la actividad exportadora, el 81% era de las agroexportaciones tradicionales y el 8% de las exportaciones no tradicionales. Sin embargo, existió una profundización del subdesarrollo económico del país debido a que las ganancias no aportaron nada a mejorar la calidad de vida de la población, ni a construir infraestructura productiva, integrada y sólida, más allá de la producción. Las PYMES carecieron de oportunidades de desarrollo por la concentración de la riqueza en manos de muy pocos.

En la década de los ochenta el conflicto armado se volvió un hecho realmente negativo para el sector empresarial, como consecuencia de esto, el país experimentó una fuga de capitales, ya que muchas de las grandes empresas retiraron sus inversiones del país. La falta de empleo en el sector formal impulsó la búsqueda de otras alternativas para obtener ingresos, dando surgimiento a un número importante de micros y pequeñas empresas, algunas de las cuales lograron un desarrollo considerable.

Durante esta década la importancia del sector MYPES se dejó notar, ya que, debido a la inestabilidad del país provocada por el golpe de Estado y el conflicto armado, entre 1979 y 1985,

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

cerraron un total de 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, lo que desató la crisis económica que experimentó el país en esa época en las que se dieron altas tasas de desempleo e inflación. De esta manera, el sector de las MYPES pasó a ser uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara, como también el principal generador de empleo de la economía.

El conflicto resultó devastador para el país, ya que se vieron seriamente afectadas zonas agrícolas, carreteras e instalaciones energéticas. La guerra también provocó pérdidas equivalentes a la mitad del PIB, junto con una fuga de capitales al exterior y la caída de la inversión extranjera. La firma de los acuerdos de paz a inicios de 1992 supuso un importante impulso a la recuperación económica, que se benefició de la puesta en marcha de un plan nacional de reconstrucción acompañado de reformas económicas, como un programa de privatizaciones y una serie de reformas fiscales.

El primer quinquenio de la década de los noventa se caracterizó por el crecimiento de la economía salvadoreña, a un promedio del 7% debido al fortalecimiento del sector empresarial, incremento de exportaciones e inversión extranjera. Este periodo de transición de la guerra a la paz significó la consolidación y afianzamiento de PYMES, que habían sobrevivido la década de los ochenta y marcó el resurgimiento de muchas que habían desaparecido.

El segundo periodo de la década, comprendido entre 1996 y 2000, se identifica por la desaceleración en el ritmo de crecimiento del Producto Interno Bruto (3.1% en promedio) a consecuencia del menor crecimiento de la inversión privada, del deterioro en la productividad de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

los factores y del agotamiento del boom de consumo. Éste último pasó de crecer a una tasa promedio de 7% en el primer quinquenio a una de 2.8% en el segundo.

El siguiente quinquenio (2001-2005), caracterizado por la dolarización con la que se buscaba: La atracción de inversionistas, reducción de tasas de interés, disminución de costos transaccionales y control de la inflación, aumentó la productividad de las PYMES. Situación que contrastó con los desastres naturales ocurridos (Terremotos, enero 2001), que significó un obstáculo para las proyecciones de crecimiento trazadas al inicio de la década.

En el año 2005, según datos publicados en el documento “El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMES”, se hace mención que las PYMES no eran competitivas, pues estas requerían de financiamiento externo, asistencia técnica y tecnológica, entre otras necesidades a excepción de las que pertenecían a la agroindustria que sobresalían con cierto grado de competitividad.

En el periodo 2006-2010, CONAMYPE planteó en su plan operativo 2008, lo siguiente: La actividad económica creció favorablemente durante el año 2007 con una tasa de 4.7%, impulsada por los sectores agropecuario, financiero, comercio, transporte y comunicaciones. Este comportamiento positivo de la economía fue la mayor tasa de crecimiento de El Salvador reportada en los últimos 12 años. Destaca el dinamismo del sector agropecuario al crecer 8.6% este año, resultado del esfuerzo productivo de miles de empresarios de dicho sector (p. 2)

Para este periodo las MIPYMES representaban la mayor parte de las empresas salvadoreñas. Como se muestra en siguiente cuadro:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 1**

Representación MIPYMES en cuanto a población.

| Variable de Observación                  | Población            | Condición encontrada  |
|--|----------------------|---|
| Establecimientos (Con identificación)    | 175,178              | El 99.6% son MIPYMES.   |
| Ocupación (Remunerados y No Remunerados) | 699,581              | El 65.45% está absorbido por MIPYMES, distribuido en 51.3% mujeres y 48.7% hombres. |
| Empleo Remunerado                        | 477,851              | El 51.12% son empleados por MIPYMES, con 43.3% mujeres y 56.7% hombres.             |
| Valor de las Remuneraciones              | \$2,561 millones.    | Un 42.4% de las remuneraciones son generadas por MIPYMES.                           |
| Valor de Ventas Brutas Anuales           | \$19,666.5 millones. | Un 47% de las ventas brutas anuales son aportadas por MIPYMES.                      |

**Fuente:** CONAMYPE (2008), Plan Operativo 2008.

En el año 2008, el crecimiento experimentado por el empresariado salvadoreño se vio amenazado por la recesión en Estados Unidos, originada por la conocida burbuja inmobiliaria. Esta crisis entre sus efectos más catastróficos provocó la caída de las remesas familiares y

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

decremento de las exportaciones, situación que generó la pérdida de cientos de empleos en PYMES de los sectores textil y confección, financiero y hostelería y turismo.

Durante la última década (2010-2020) la economía salvadoreña se mantuvo estancada, pues ésta no creció más que un 2.3% en promedio. Por su parte, las PYMES dejaron de crecer debido a las condiciones globales de la economía misma, de entre las que destacan:

- ✓ La situación fiscal. Del periodo 2009 al 2015 el gobierno impuso a los salvadoreños 20 nuevos tributos, situación que tuvo un efecto significativamente negativo en las finanzas de las PYMES.
  
- ✓ El déficit y la deuda del estado. El déficit anual presupuestario obligó al gobierno a cubrirlo con la emisión de deuda pública. Esta medida de endeudamiento recurrente incrementó el riesgo país, por lo que los inversionistas extranjeros mermaron sus inversiones y los empréstitos fueron
  
- ✓ contratados a una tasa de interés más elevada.

### **2.1.5 Situación actual de las PYMES en El Salvador**

A finales del año 2019 iniciaron los primeros brotes de Covid-19 en la ciudad de Wuhan, China. El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el Covid-19 como pandemia. En este contexto, varios países implementaron la estrategia del confinamiento para disminuir la ola de contagios y dar un respiro a todo el sistema de salud en general. Esta

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

crisis sanitaria mundial además de generar un enorme costo humano representa la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial.

En el Salvador, en marzo 2020, el Gobierno Central para contener el avance del virus, ordenó el cierre de las actividades económicas del país a excepción de empresas necesarias para garantizar la salud, alimentación, seguridad y transporte de la población.

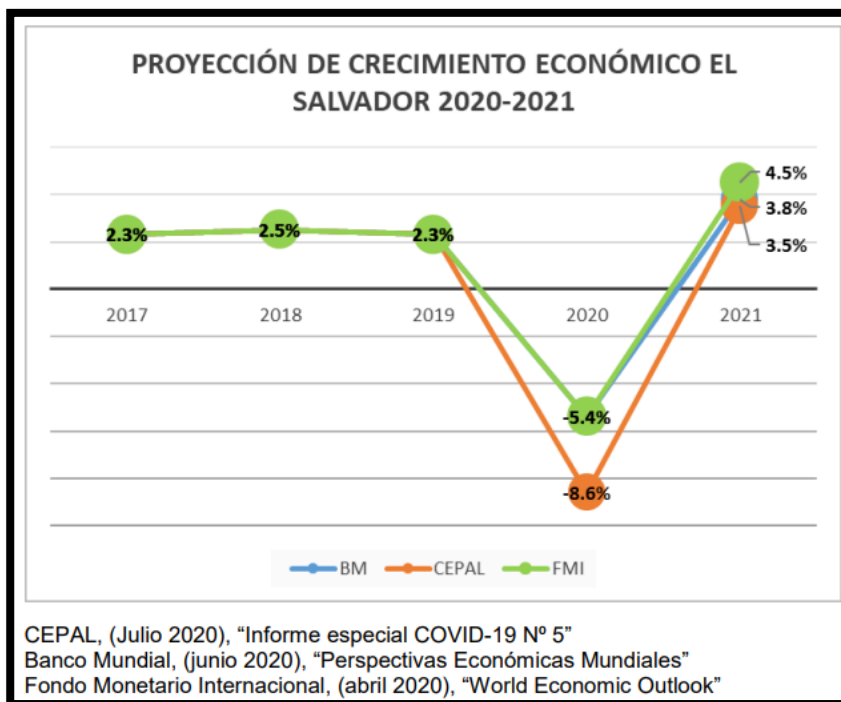
La economía permaneció inactiva por seis meses, hasta que se reactivó el 24 de agosto de 2020. Este periodo fue catastrófico para el empresariado salvadoreño, que tuvieron que cerrar operaciones y hacerle a frente a gastos fijos como: arrendamientos, planilla de sueldos, servicio de deuda, servicios básicos, entre otros.

Algunas proyecciones efectuadas indican un duro golpe a la economía salvadoreña y las MIPYMES son las más afectadas por la situación precaria en la que se encuentran, para los años 2020-2021 se estimó en su momento las siguientes proyecciones de crecimiento:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 1**

Proyección de crecimiento de MIPYMES en El Salvador



Las PYMES se enfrentan a una situación adversa jamás vista, debido a que la pandemia ha generado una pérdida importante de los ingresos y como consecuencia una gran cantidad de desempleo. En la actualidad se contempla una nueva forma de hacer negocios, donde el home office es necesario, las reuniones remotas son comunes y las compras online y el delivery son el día a día.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 Conceptualización de PYME

Aunque de manera intuitiva se entiende qué son las PYMES, conviene mencionar que existe una amplia variedad de definiciones, pero no hay un consenso internacional que dé lugar a una definición estandarizada. PYME es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de Pequeñas y Medianas Empresas. Éstas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles<sup>3</sup>.

Una empresa es calificada como PYME si posee la mayoría de las siguientes características: no emiten valores negociables, los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados, la responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva, la primera generación de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo, no cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa, se enfrentan a costes de mercado elevados, las relaciones con los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles<sup>4</sup>.

<sup>3</sup>Guillermo Westreicher (27 de junio, 2015). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*.

*Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>*

<sup>4</sup>Ang, James. (1991). *Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management*.

*Journal of Small Business Finance. 1. 1-13.*

Para CONAMYPE, la PYME es definida como “persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”<sup>5</sup>.

Esta definición se encuentra contemplada en la ley MYPE, misma que establece que tanto las instituciones públicas y privadas deben basarse en esta interpretación, con el objetivo de establecer homogeneidad en los criterios de clasificación para dar formalidad al sector.

Según el tamaño de las empresas se pueden brindar los siguientes conceptos:

✓ **Microempresa:**

Es de iniciativa modesta en magnitud y capacidad, sus recursos económicos son escasos, y está integrada comúnmente por familiares.

✓ **Pequeña empresa:**

Al igual que la anterior en cuanto a recursos económicos y capacidad, pero con la diferencia, que incluye personal que no pertenece al núcleo familiar.

✓ **Mediana empresa:**

Es clasificada así, en vista que se encuentra en crecimiento superando las etapas anteriores. Ya cuenta con instalaciones adecuadas a su demanda, incluyendo tecnología moderna y personal de todo nivel académico.

✓ **Gran empresa:**

Esta cuenta con los mejores recursos económicos, organizacionales, de materiales y de tecnología avanzada<sup>6</sup>.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

<sup>5</sup> CONAMYPE, (2014). *Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa*. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>

<sup>6</sup>Claros, J. (2012). *Clasificación de Las Empresas en El Salvador*. SCRIBD. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/110853598/Clasificacion-de-Las-Empresas-en-El-Salvador>.

### 2.2.2 Clasificación de las empresas

Los diferentes criterios de clasificación de empresas pueden resultar muy útiles a la hora de llevar a cabo comparaciones en la actividad, en sus resultados y en la forma de gestión, además facilita crear las normas reguladoras para cada caso.

La clasificación empresarial más habitual para establecer una tipología de empresas es: su forma jurídica, tamaño, capital, sector económico y actividad.

En los países desarrollados y en las economías en desarrollo se utilizan diferentes criterios para la clasificación de las empresas según su tamaño. Por ejemplo, el Reglamento de la Unión Europea califica las empresas como: grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas y microempresas.

La diversidad de empresas que existen en el mundo es vasta. Hay de todo tipo, tamaño y diseño, proveen diferentes servicios y productos, es por eso que clasificarlas ahora no se limita solo a un criterio en específico. Las empresas se clasifican según muchas formas, sin embargo,

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

esto varía de lugar en lugar. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas, por lo tanto, esto radica en el criterio de cada país.

En algunos casos, para efectuar esta clasificación se parte de criterios que solo consideran el número de trabajadores, y en otros se emplean criterios mixtos, es decir, se usan tanto indicadores del número de empleados como información sobre el volumen de ventas anual o la inversión en capital. No obstante, el criterio más utilizado para la clasificación de las empresas según su tamaño es el número de empleados de la unidad empresarial. “Las naciones latinoamericanas, aun cuando toman en consideración el número de trabajadores, se aplican diferentes definiciones y parámetros para la clasificación de las empresas”<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>*Espinosa Mosqueda Rafael, Archundia Fernández Emigdio, Contreras Soto Ricardo. (2011).*

*Sistemas contables, fiscales en las sociedades de producción rural, sociedades unipersonales, fuentes de financiamiento y pymes. México. Recuperado de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto\\_de\\_pyme.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html)*

En El Salvador existen diversos criterios adoptados por diferentes instituciones tales como: el Banco Central de Reserva (BCR), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), FUNDAPYMES, el BMI.

En similitud con instituciones extranjeras como el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo, para efectuar la clasificación de las empresas, como la cantidad de empleados, el monto de los activos, ingresos brutos anuales, entre otros.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva  
(BCR)**

**Tabla 2**

*Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central*

| <b>Clasificación</b> | <b>Ingresos Brutos Anuales</b> |
|----------------------|--------------------------------|
| Micro                | Hasta \$ 144,600.00            |
| Pequeña              | Hasta \$1,445,100.00           |
| Mediana              | Hasta \$7,000,000.00           |
| Grande               | Más de \$7,000,000.00          |

**Fuente:** <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1610701248.pdf>

**Tabla 3**

*Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*

| <b>Clasificación</b> | <b>Trabajadores</b> | <b>Activo fijo</b> | <b>Organización</b> | <b>Tecnología</b> | <b>Participación en el mercado</b> |
|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------|------------------------------------|
| Micro                | De 1 a 10           | No                 | Informal            | Artesanal         | Consumo final                      |
| Pequeña              | De 11 a 20          | \$85,728.14        | Dos niveles         | Rudimentaria      | Local                              |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|         |            |                       |                     |                        |                     |
|---------|------------|-----------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Mediana | De 21 a 99 | \$228,571.42          | Tres niveles        | Bajo nivel tecnológico | Nacional o regional |
| Grande  | Más de 100 | Mayor de \$228,571.42 | Más de tres niveles | Altamente sofisticado  | Mundial             |

**Fuente:** <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

**Tabla 4**

*Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)*

| Clasificación | Trabajadores            | Ventas brutas anuales                                    |
|---------------|-------------------------|--|
| Micro         | Hasta 10 trabajadores   | Hasta 482 salarios mínimos mensuales.                    |
| Pequeña       | De 11 a 50 trabajadores | Mayores de 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales. |

**Fuente:** Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 5**

*Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación de Pequeñas y Medianas*

*Empresas (FUNDAPYMES)*

| <b>Clasificación</b> | <b>Ingresos brutos anuales</b> | <b>Activos</b>           | <b>Trabajadores</b> |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Micro                | Menos de<br>\$500,000.00       | Menos de<br>\$300,000.00 | De 1 a 10           |
| Pequeña              | Hasta<br>\$1,200,000.00        | Hasta<br>\$700,000.00    | De 11 a 50          |
| Mediana              | Hasta<br>\$6,000,000.00        | Hasta<br>\$3,500,000.00  | De 51 a 250         |
| Grande               | Más de<br>\$6,000,000.00       | Más de<br>\$3,500,000.00 | Más de 251          |

**Fuente:** <https://www.fundapymes.com/tabla-de-clasificacion-de-pymes-segun-fundapymes/#>

**Tabla 6**

*Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)*

| <b>Clasificación</b> | <b>Trabajadores</b> | <b>Ventas totales</b> |
|----------------------|---------------------|-----------------------|
| Micro                | 1 a 10              | Hasta \$68,571.43     |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|         |                        |                                      |
|---------|------------------------|--------------------------------------|
| Pequeña | 11 a 4                 | De \$68,571.43 hasta \$685,714.28    |
| Mediana | 50 a 199               | De \$685,714.28 hasta \$4,571,428.50 |
| Grande  | 200 o más trabajadores | Mayores a \$4,571,428.50.            |

**Fuente:** <https://es.scribd.com/doc/110853598/Clasificacion-de-Las-Empresas-en-El-Salvador>

**Tabla 7**

Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Mundial (BM)

| Clasificación | Trabajadores | Activos                | Ganancias              |
|---------------|--------------|------------------------|------------------------|
| Micro         | De 1 a 10    | Hasta \$ 10,000.00     | Hasta \$ 100,000.00    |
| Pequeña       | De 11 a 50   | Hasta \$ 3,000,000.00  | Hasta \$ 3,000,000.00  |
| Mediana       | De 51 a 300  | Hasta \$ 15,000,000.00 | Hasta \$ 15,000,000.00 |
| Grande        | Más de 300   | Más de \$15,000,000.00 | Más de \$15,000,000.00 |

**Fuente:**

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequeña\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 8**

*Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*

| Clasificación    | Trabajadores                   |
|------------------|--------------------------------|
| Micro            | Hasta 5                        |
| Pequeña          | De 6 a 20                      |
| Mediana y grande | De 21 trabajadores en adelante |

**Fuente:** [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf)

### 2.2.3 Factores que afectan el crecimiento de las PYMES En El Salvador

La mayoría de las PYMES se mantienen ostentando su categoría de PYME en el transcurso del tiempo. Según Mario Magaña, ex director de Asuntos Económicos y Comerciales de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador “La oferta de empresas se ha mantenido casi igual en el tiempo, la gran mayoría de empresas en el país son micro a medianas y el principal desafío que afrontan es pasar de la informalidad a la formalidad. Muchas permanecen en la informalidad porque las exigencias todavía son altas y les resulta más rentable no pagar impuestos”.

En El Salvador, las PYMES enfrentan diversos desafíos que afectan su crecimiento. A continuación, enumeramos algunos de los factores clave:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

1. **Falta de conocimientos financieros y gestión empresarial:** Muchas PYMES no tienen acceso a capacitación y asesoría en áreas como finanzas, marketing y gestión de recursos humanos.
  
2. **Acceso limitado a financiamiento:** La falta de acceso a crédito y financiamiento es un obstáculo común para las PYMES en El Salvador.
  
3. **Competencia desigual:** La competencia con empresas más grandes y establecidas puede ser un desafío para las PYMES.
  
4. **Regulaciones y trámites burocráticos:** Las regulaciones y trámites burocráticos pueden ser complejos y costosos para las PYMES.
  
5. **Falta de innovación y tecnología:** La falta de inversión en tecnología y innovación puede hacer que las PYMES no sean competitivas.
  
6. **Problemas de infraestructura:** La falta de infraestructura adecuada, como transporte y energía, puede afectar la productividad y el crecimiento de las PYMES.
  
7. **Limitaciones en la cadena de suministro:** La falta de acceso a materias primas y proveedores puede afectar la producción y el crecimiento de las PYMES.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**8. Gestión del talento:** La falta de habilidades y capacitación en el personal puede ser un obstáculo para el crecimiento de las PYMES.

Es importante destacar que el gobierno y organizaciones como la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (Fusai) están trabajando para apoyar a las PYMES y abordar estos desafíos<sup>8 9</sup>

10 .

### 2.2.4 Ventajas y desventajas de las PYMES en El Salvador

Las PYMES en la economía salvadoreña gozan de ventajas y desventajas que son inherentes al tamaño que ostentan, éstas pueden convertirse en una herramienta para incrementar la rentabilidad o en un problema grave para su crecimiento.

#### **Ventajas**

- ✓ La planeación y la organización no requiere de una gran inversión.
- ✓ Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- ✓ Fácil conocimiento entre principal y agente.
- ✓ En muchos casos son empresas familiares, por lo que tienen el control total de la misma.
- ✓ Tienen menores obligaciones fiscales formales en comparación con las grandes empresas

<sup>8</sup>*Evolución Pyme El Salvador 2025: Claves para la transformación digital, eficiencia operativa y formalización <https://www.myt.connectab2b.com/post/evoluci%C3%B3n-pyme-el-salvador-2025-claves-para-la-transformaci%C3%B3n-digital-eficiencia-operativa-y-forma>*

<sup>9</sup>*El Salvador tiene casi un millón de micro y pequeños empresarios, según informe <https://www.elsalvador.com/h-noticias/h-negocios/fusai-microempresas-comercio-informal-economia-salvadorena/1063842/2023/>*

<sup>10</sup>*Roque Pedro. (2015). Cinco razones por las que las pymes salvadoreñas no son productivas. El Salvador: La Prensa Gráfica. Recuperado de <https://revistasumma.com/cinco-razones-por-las-que-las-pymes-salvadorenasno-son-productivas/>*

### **Desventajas**

- ✓ Generalmente mantiene elevados costos por no producir a gran escala.
- ✓ No cuentan con personal especializado, todo ello con el ánimo de evitar la salida significativa de recursos elevados en el pago de salarios.
- ✓ El retorno de las inversiones no es elevado, por lo que muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- ✓ Les resulta difícil de cubrir salidas de efectivo por capacitaciones del personal, y cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- ✓ Aunque cuenten con una buena administración, en muchos casos la toma de decisiones se ve influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Padecen de vulnerabilidad a la fiscalización y por tanto al control tributario.
- ✓ Notoria debilidad competitiva ante las grandes empresas.
- ✓ Gran dificultad para llegar a mercados extranjeros.

#### **2.2.5 Modelo de negocio**

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Las primeras menciones de modelo de negocio aparecieron en la década de los cincuenta por Peter Drucker, un consultor y profesor de negocios, desde ese entonces y por varias décadas sólo atrajo la atención de los académicos del management, quienes se han tomado la tarea de investigar y desarrollar ampliamente el concepto. No obstante, quien logró que se popularizara fue el actor Alex Osterwalder, en su libro Business Model Generation en el año 2010.

En la actualidad el modelo de negocio es considerado como una herramienta de suma importancia para las empresas, porque les permite desarrollar estrategias y procesos de innovación, con el propósito de lograr mejoras en la gestión y toma de decisiones. Es uno de los pilares más importantes para lograr un crecimiento sostenible basado en un incremento significativo de los flujos operativos.

Existe una forma de describir un modelo de negocio en nueve módulos básicos, que presentan una lógica. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### ✓ **Segmentos de mercado**

Se refiere a un grupo específico de consumidores o empresas que comparten características y necesidades similares, y que son el objetivo de una estrategia de marketing o negocio.

### ✓ **Propuesta de valor**

Se refiere a la promesa de valor que una empresa o negocio ofrece a sus clientes, y que la distingue de la competencia. Es la razón por la que los clientes eligen tu producto o servicio en lugar de otro.

### ✓ **Canales de distribución**

Son los medios por los que un producto o servicio llega al cliente.

### ✓ **Relaciones con los clientes**

Aquí se define el tipo de relación que se quiere establecer con los clientes, si se llevará a cabo una captación, fidelización o una estimulación de las ventas.

### ✓ **Fuentes de ingresos**

Hablar de ingresos es hablar de flujos de caja, que se generan en una empresa, a través de los diferentes segmentos de mercado.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### ✓ **Recursos clave**

Incluye recursos económicos, humanos, mobiliario y equipo, que son de suma importancia para que el modelo de negocio sea exitoso.

### ✓ **Actividades clave**

En este elemento se definen todos los procesos que se consideran vitales, para que un modelo de negocio funcione.

### ✓ **Asociaciones clave**

En este módulo se describen las alianzas estratégicas efectuadas, con el ánimo de brindar algún beneficio económico adicional.

### ✓ **Estructura de costos**

Se plantean todos los costos y gastos que implica ejecutar la actividad económica.

## **2.2.6 Crecimiento sostenible**

Es el máximo crecimiento en las ventas que puede sostener la empresa con las políticas financieras que tiene fijadas y con los resultados operativos que tiene el negocio<sup>11</sup>.

Hablar de crecimiento empresarial es hablar de la búsqueda potencial del beneficio, de una actitud, de una toma de decisión adoptada por el empresario en aras de satisfacer sus deseos de superación.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

<sup>11</sup>García, C (2005). *Estrategias basadas en el modelo de crecimiento sostenible: el caso del grupo Telefónica Móviles*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483083.pdf>

Perroux (1963) considera que: "el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables". Esta definición hace énfasis en puntos importantes de mencionar como lo es en primer lugar, el "aumento duradero", es decir, éste debe ser constante en el tiempo y, en segundo lugar, "cambios de estructura y de sistema".

Para obtener crecimiento en la mayoría de los casos se deben realizar cambios necesarios a las estructuras organizativas, de costos y financieras, además se requiere de cambios en sistemas de información, sistemas de distribución, sistemas de producción, entre otros.

En materia de finanzas, crecimiento sostenible hace referencia a la capacidad de las compañías de aumentar su rentabilidad, el valor de sus activos y su patrimonio mediante el incremento de los flujos operativos. Este tipo de flujos son los únicos sostenibles en el tiempo y pueden brindar el respaldo de un crecimiento sólido.

Existen otros tipos de flujos que pueden significar un crecimiento, como la venta de activos, ingresos no operacionales u otras inversiones, pero, por su naturaleza de no ser recurrentes, no son flujos que cumplan con la característica de sostenibilidad.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El crecimiento sostenible en El Salvador se refiere al desarrollo económico y social que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En otras palabras, es un crecimiento que equilibra el desarrollo económico con la protección del medio ambiente y la justicia social.

### **Pilares del crecimiento sostenible en El Salvador:**

- 1. Desarrollo económico:** Crecimiento económico que genera empleo y reduce la pobreza.
- 2. Protección del medio ambiente:** Conservación y uso sostenible de los recursos naturales.
- 3. Justicia social:** Equidad y justicia en la distribución de los beneficios del crecimiento económico.

### **Importancia del crecimiento sostenible en El Salvador:**

- 1. Reducción de la pobreza:** El crecimiento sostenible puede ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.
- 2. Protección del medio ambiente:** El crecimiento sostenible puede ayudar a proteger el medio ambiente y conservar los recursos naturales.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**3. Competitividad:** El crecimiento sostenible puede mejorar la competitividad de las empresas y atraer inversiones.

### **Desafíos para el crecimiento sostenible en El Salvador:**

**1. Dependencia de la agricultura:** La economía salvadoreña depende en gran medida de la agricultura, lo que la hace vulnerable a los cambios climáticos y a la volatilidad de los precios.

**2. Degradación ambiental:** La degradación ambiental es un problema grave en El Salvador, con la deforestación, la contaminación del agua y la erosión del suelo.

**3. Desigualdad social:** La desigualdad social es un problema persistente en El Salvador, con una gran brecha entre ricos y pobres.

### **2.2.7 Instituciones que incentivan el crecimiento de las PYMES en El Salvador**

#### **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

BID Invest ofrece productos financieros y servicios de asesoramiento a grandes empresas, intermediarios financieros, pequeñas y medianas empresas (PYME) y empresas estatales. BID

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Lab moviliza financiamiento, conocimiento y conexiones para probar soluciones innovadoras con impacto transformador y desarrollar los ecosistemas de innovación que éstas necesitan para prosperar<sup>12</sup>.

### **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

CONAMYPE es una institución dedicada al apoyo de las MYPES mediante la implementación de programas de desarrollo orientados a incrementar sus beneficios y mejorar su competitividad en el mercado. Esta institución tiene el siguiente objetivo: “Que cada Unidad Económica sea competitiva, articulada productivamente, cooperativa en términos empresariales, organizada y representada ante el sistema institucional de CONAMYPE, para incidir en la construcción de un entorno de políticas públicas y regulatorio favorable a sus intereses en materia de desarrollo”<sup>13</sup>.

### **Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador (FUSADES)**

A lo largo de más de tres décadas, la Fundación ha ofrecido varios aportes a la sociedad, entre los que figuran la elaboración de cinco estrategias quinquenales de desarrollo económico y social, de las cuales se han extraído varias propuestas de políticas públicas que distintos gobiernos han adoptado como insumo para desarrollar sus propios programas, así como también programas de desarrollo económico para la empresa privada.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)**

Es una organización que representa a cerca de 15 mil empresas formales y está conformada por 50 gremiales que aglutinan a diferentes sectores económicos del país<sup>14</sup>.

Uno de sus objetivos es colaborar en lo relativo a la promoción y canalización adecuada de las inversiones nacionales y extranjeras, que tienden a fortalecer la economía nacional. Además de desarrollar y fortalecer el sistema de la libre empresa en El Salvador.

<sup>12</sup>*Empresas privadas y desarrollo de las PYME. (2020). Banco Interamericano de Desarrollo.*

*Recuperado de <https://www.iadb.org/es/sectores/empresas-privadas-y-desarrollo-de-las-pyme/perspectiva-general>*

<sup>13</sup>*Marco Filosófico. (2020). El Salvador. CONAMYPE. Recuperado de*

*<https://www.conamype.gob.sv/institucion/filosofia/>*

<sup>14</sup>*Acerca de la ANEP <https://www.anep.edu.uy/acerca-anep>*

**Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF)**

Es el ente rector del Sistema de Formación Profesional en El Salvador, encargado de capacitar y calificar a los recursos humanos. Desde su fundación en 1993, ha capacitado a más de 5 millones de salvadoreños<sup>15</sup>.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### **Fundación de Pequeñas y Medianas Empresas (FUNDAPYME)**

Esta fundación se encarga de proporcionar asesoría estratégica a personas que desean dar inicio y administrar su propia empresa o negocio, con el propósito de fomentar la competitividad de las PYMES en El Salvador.

### **Banco Central de Reserva (BCR)**

Es una institución comprometida con la sostenibilidad macroeconómica y financiera de El Salvador, realiza estudios y documentos de análisis sobre la evolución de la economía en el país.

### **Cámara de Comercio e Industria de El Salvador**

Esta organización promueve y defiende el sistema de libre empresa, apoyando en el desarrollo empresarial, facilitando servicios que fomenten la competitividad de sus asociados

*<sup>15</sup>INSAFORP y ACNUR acuerdan facilitar la formación profesional de personas desplazadas por la violencia en El Salvador <https://www.acnur.org/noticias/comunicados-de-prensa/insaforp-y-acnur-acuerdan-facilitar-la-formacion-profesional-de>*

### **Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Su propósito es acompañar con recursos financieros a las políticas públicas sectoriales, que se establezcan por el gobierno, para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, las exportaciones, la generación de empleo y en consecuencia el desarrollo económico del país.

### **Instituciones financieras:**

- ✓ **BAC:** Ofrece programas de financiamiento y apoyo a las PYMES, como "Mi Empresa Propemi BAC"<sup>16</sup>.
  
- ✓ **Banco Promerica:** Brinda servicios de financiamiento y apoyo a las PYMES, con un enfoque en la inclusión financiera<sup>17</sup>.
  
- ✓ **BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica):** Ofrece financiamiento y programas de apoyo a las PYMES en la región centroamericana.

### **2.2.8 Clasificación taxonómica de la Abeja Mellifera**

En cuanto a esta clasificación se identifica el nombre común, el reino, Filo, la clase, orden, familia que pertenece la abeja Mellifera; así mismo el género y especie con sus propias características (Linneo, 2019).

<sup>16</sup>*BAC impulsa el crecimiento de las Pymes en El Salvador <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/noticia/bac-impulsa-el-crecimiento-de-las-pymes-en-el-salvador>*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

<sup>17</sup>*Banco Promerica El Salvador: Socio estratégico para el crecimiento de las Pymes*

<https://www.revistaeyn.com/eyn-brandlab/banco-promerica-el-salvador-socio-estrategico-para-el-crecimiento-de-las-pymes-PB20475695>

**Tabla 9**

*Clasificación de la abeja Mellifera*

| <b>TAXONOMIA DE LA ABEJA<br/>MELLIFERA</b> |                 |
|--|-----------------|
| Nombre<br>común                            | Abeja           |
| Reino                                      | Animalia        |
| Filo                                       | Arthropoda      |
| Clase                                      | Insecta         |
| Orden                                      | Hymenoptera     |
| Suborden                                   | Apocrita        |
| Superfamilia                               | Apoidea         |
| Familia                                    | Apidae          |
| Subfamilia                                 | Apinae          |
| Tribu                                      | Apini           |
| Género                                     | Apis            |
| Especie                                    | Apis: Mellifera |

**Fuente:** Elaboración propia con base (Linneo, 2019)

### 2.2.9 Orígenes de las Abejas

Existen más de 20.000 especies de abejas silvestres. Muchas especies son solitarias (por ejemplo, las abejas albañil), y muchas otras crían a sus jóvenes en madrigueras y colonias pequeñas (por ejemplo, los abejorros). La apicultura, se ocupa de la gestión práctica de las especies sociales de las abejas de miel o mellíferas, que viven en grandes colonias de hasta 100.000 individuos. En Europa y América, la especie universalmente cultivada por los apicultores es la abeja de la miel occidental (*Apis mellíferas*). Esta especie tiene varias subespecies o variedades regionales, como la abeja italiana (*Apis Mellifera ligústica*), abeja oscura europea (*Apis Mellíferas*), y la abeja de la miel cárnica (*Apis Mellifera cárnica*). (Escobar Sánchez, 2006)

En los trópicos, otras especies de abejas sociales son cultivadas para la producción de miel. Todas las subespecies de *Apis Mellifera* son capaces de la Inter reproducción e hibridación y muchas empresas de cría de abejas se esfuerzan por criar selectivamente e hibridar variedades para producir cualidades deseables: resistencia a enfermedades y parásitos, buena producción de miel, reducción de comportamiento del enjambre, reproducción prolífica, y fácil trato. Algunos de estos híbridos se comercializan bajo marcas específicas, como la abeja Buckfast o la abeja Midnite. (Escobar Sánchez, 2006)

Las ventajas de los híbridos producidos por estos cruces incluyen: vigor híbrido, aumento de la productividad de miel, y una mayor resistencia a las enfermedades. La desventaja es que,

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

en las generaciones subsiguientes, estas ventajas pueden desaparecer y los híbridos tienden a ser muy defensivos y agresivos. (Agropecuarios, 2001)

### **2.2.10 Aspectos generales de las abejas**

La abeja melífera pertenece a la clase de insectos Himenópteros que incluye miles de especies de abejas, avispa, hormigas y otras especies. (FAUTAPO., 2014, pág. 5)

Su característica principal es que posee dos pares de alas membranosas, siendo el par delantero mucho mayor que el posterior. Como muchos miembros de su clase, mantienen sus crías en celdas estrechas, poseen un aguijón abdominal con el cual muchas especies pueden inyectar un veneno poderoso en el cuerpo de sus enemigos o víctimas, esta arma es más frecuente en abejas y avispa. (FAUTAPO., 2014)

La apicultura es una rama de la zootecnia que representa una gran fuente de riqueza por los múltiples beneficios que se pueden obtener a través de la explotación artesanal o industrial. (FAUTAPO., 2014)

Además de proporcionarnos miel como producto principal, con la apicultura también se puede producir polen, cera, jalea real, propóleo y veneno de abejas y se pueden obtener ingresos adicionales en la venta de núcleos y colmenas. (FAUTAPO., 2014)

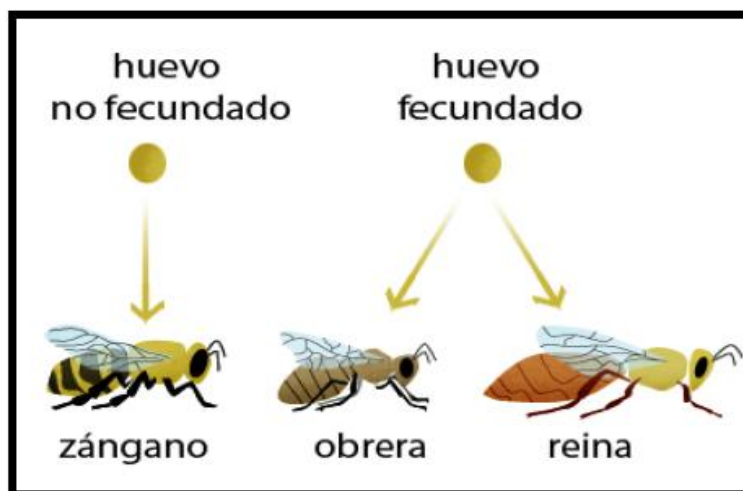
El ciclo de vida de una abeja comienza cuando la reina de la colonia pone sus huevos dentro de las células individuales de un panal de cera. (CENTA, 2015)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Las abejas pasan a través de cuatro etapas de desarrollo: huevo, larva, pupa y adulto. Los huevos de las abejas miden aproximadamente un milímetro de largo. La reina examina sus huevos antes de ponerlos uno junto a otro en el centro de los panales de cera, con polen alrededor de ellos. Las reinas pueden poner hasta 2.000 huevos por día durante toda la primavera. En cuanto las reinas envejecen, el número de huevos que ponen disminuye significativamente. También pueden llegar a no ser capaces de colocar los huevos en proximidad a otros, lo que resulta en panales irregulares de cera. (CENTA, 2015)

**Ilustración 1**

*Nacimiento de una abeja melífera*



**Fuente:** Tomado de: (CENTA, 2015)

Después de tres días, los huevos eclosionan en larvas que no tienen ojos, alas, patas o antenas. Algunas abejas de la colmena serán las responsables de alimentar a las larvas con una combinación de polen y miel. Seis días después de haber eclosionado como larvas, pasan a la

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

tercera etapa de desarrollo: tejen capullos y permanecen en ellos por siete o diez días más. Otros huevos hembras, depositados en unos alvéolos reales, son exclusivamente alimentados con jalea real. Están destinados a volverse las futuras reinas. El operculares se hace el sexto día, la transformación es más lenta y será necesario esperar 21 días para que la larva real dé nacimiento a una joven reina, que puede llegar a medir cerca de 18mm. (CENTA, 2015)

Los huevos no fecundados (machos) son depositados en un alvéolo normal y reciben la misma comida que las larvas obreras. La metamorfosis es todavía más larga, los machos nacen al cabo del 23° día. Al final de los cuales emergen como abejas adultas. Como las hormigas, las abejas recién nacidas adquieren responsabilidades diferentes que contribuirán a la supervivencia de la colonia. (CENTA, 2015)

**Tabla 10**

*Días en que Tardan las Abejas en nacer*

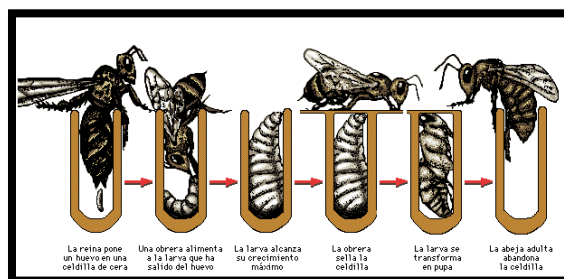
|         | HUEVO | LARVA | PUPA | EMERGE |
|---------|-------|-------|------|--------|
| Reina   | 3     | 5     | 8    | 16     |
| Obrera  | 3     | 5     | 13   | 21     |
| Zángano | 3     | 6     | 15   | 24     |

**Fuente:** Elaboración propia con base: (CENTA, 2015)

**Ilustración 2**

*Abeja reina poniendo huevos*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Fuente:** Tomado de: (CENTA, 2015)

Cada casta de abejas tiene un período diferente de desarrollo y son criadas en diferentes celdas.

### 2.2.11 Clasificación de las abejas

#### ABEJA REINA

Cada colonia de abejas tiene una reina. La reina es una hembra. Su tarea más importante es poner huevos. De los huevos nace la cría también llamadas larvas. Después de cinco días de vida, la reina virgen alcanza la madurez sexual y sale de la colmena para hacer su vuelo de fecundación. Al volar encuentra y se aparea con varios zánganos, o machos. Estos dejan su semen en la reina. (CENTA, 2015)

La reina tiene dentro de su cuerpo una bolsa llamada espermateca, en la cual puede almacenar suficientes espermatozoides para el resto de su vida. En una semana puede salir dos o tres veces de la colmena para hacer su vuelo de apareamiento. (CENTA, 2015)

La reina regresa a la colmena después de hacer su vuelo de fecundación y en una semana empieza a poner huevos. La reina pone huevos todos los días del año. Durante el flujo principal

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

de néctar pone hasta 1,500 a 2,000 huevos por día. Así aumenta la población de abejas.

(CENTA, 2015)

Una vez que empieza a poner huevos después de su vuelo de fecundación, ya no sale de la colmena para fecundarse otra vez. (CENTA, 2015)

### **CARACTERÍSTICAS: (ABEJAPEDIA, 2015)**

- ✓ Es la única hembra sexualmente productiva;
- ✓ Abdomen más largo que sus alas
- ✓ Es el centro y vida de la colmena.
- ✓ Controla a la población por medio de feromonas reales
- ✓ Su capacidad para poner huevos es asombrosa y supera los 1,500 por día.
- ✓ Su anatomía es diferente ya que su cuerpo es largo, con un abdomen mucho mayor que el de una obrera.
- ✓ Se alimenta exclusivamente de jalea real
- ✓ Se desarrolla en celdas reales
- ✓ Puede vivir hasta 5 años
- ✓ Es creación de las Obreras (una reina no nace, se hace)
- ✓ Su primer día de vida reconoce la colonia
- ✓ Del día 6 – 8 está apta para ser fecundada. Hace su vuelo nupcial
- ✓ Inicia postura 3 días después del último vuelo.
- ✓ Tiene aguijón, pero lo emplea solo para pelear con otras reinas.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ Cuando es muy vieja aparecen en la colmena más crías de zánganos de lo normal.

Cuando la colonia tiene una buena reina, las abejas son laboriosas. Pero si la reina tiene problemas físicos que la limitan o impide su postura o bien es demasiado vieja para transmitir los mensajeros químicos que mantienen a la colonia organizada, las abejas, se ponen nerviosas y, si es necesario la matan y hacen una nueva reina. (CENTA, 2015)

**ZÁNGANOS**

Son los únicos machos de la colonia. Son solo un centenar, son más gordos, más redondos y peludos que las obreras. Durante los meses en que hay flores, existe mayor abundancia de zánganos en cada colonia, ya que son temporadas de reproducción. (CENTA, 2015)

Pero solo algunos lo consiguen durante un vuelo nupcial único y mortal esto asegura no caer en una consanguinidad. Una vez cumplida su misión como reproductores mueren destripados por la reina. En cuanto han salido de la colmena las obreras ya no les dejan entrar, porque son considerados bocas inútiles de alimentar, los que se quedan en el interior son expulsados y abandonados a su suerte. Incapaces de sobrevivir son condenados a una muerte segura. (CENTA, 2015)

Los zánganos están incapacitados para recoger néctar de las flores porque tienen la lengua muy corta. Pero lo más importante carece de aguijón. Durante las épocas del flujo principal de néctar, es cuando hay reinas vírgenes y éstas necesitan aparearse con los zánganos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Al llegar la época de escasez de néctar, ya no hay reinas vírgenes para fecundar y las obreras sacan a los zánganos de la colmena. (CENTA, 2015)

Cada ciclo de floración, la reina pone huevos de zángano. Las obreras mantienen a los zánganos únicamente durante los meses del año en que son de utilidad, aparearse con las reinas vírgenes. (CENTA, 2015)

Carecen de aguijón, su única función es aparearse con las nuevas reinas y ayudar a calentar las crías cuando están dentro de la colonia. Los zánganos nacen de huevos sin fecundar, son de mayores dimensiones que la obreras, abdomen más cuadrado y ojos grandes y contiguos. Alcanza su madurez sexual a los 10-12 días. (CENTA, 2015)

### **CARACTERÍSTICAS: (ABEJAPEDIA, 2015)**

- ✓ Son los machos encargados de fecundar las reinas vírgenes
  
- ✓ Ayudan a calentar las crías cuando están dentro de la colonia
- ✓ Su número varia de unos 100 -2000 zánganos
  
- ✓ Tiene las alas más grandes, lo que le permite localizar la reina en el aire y alcanzarla en el vuelo nupcial
  
  
- ✓ No tienen aguijón, ni glándulas para la producción de cera y Son criados por las obreras únicamente en la época de abundancia de néctar y polen

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Cerca de 8 zánganos copulan con una reina durante un vuelo nupcial
  
- ✓ En tiempo de escasez, las obreras no dan alimento a los zánganos y los echan de la colmena para que mueran.
  
- ✓ Solamente colonias huérfanas o con reinas defectuosa tienen zánganos en periodo de escasez

**OBRERAS**

Son exclusivamente abejas hembra, las más numerosas de la colonia (cerca de 30.000 hasta 70.000 por colmena). Trabajan sin tregua, y se encargan de todas las tareas inherentes al buen funcionamiento de la colmena. (CENTA, 2015)

En casos muy especiales y cuando falta la reina, sus ovarios se desarrollan y consiguen poner huevos, pero al no ser fecundados, nacerán solamente zánganos. (CENTA, 2015)

La abeja obrera, sin embargo, posee otros órganos que no se encuentran ni en la reina ni en los zánganos, que le permiten realizar las innumerables tareas relacionadas con la vida de la colonia. (CENTA, 2015)

Ellas son las encargadas de efectuar todos los trabajos dentro y fuera de la colmena, los cuales realizan de acuerdo con la edad y al desarrollo glandular. (CENTA, 2015)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Durante los cuatros primeros días de su vida, la obrera limpia los alvéolos y la colmena. Del día 5 al día 11, es nodriza y ceba de jalea real las larvas de los alvéolos reales. Del día 11 al día 13, se convierte en almacenera de polen y néctar en los alvéolos y ventila la colmena, agitando muy rápidamente sus alas, para mantener así una temperatura y humedad constante. (CENTA, 2015)

Del día 14 al día 17 las glándulas productoras de cera de su abdomen ya desarrolladas, se vuelve cerera y edifica los panales. Del día 18 al día 21 es centinela y está de guardia a la entrada de la colmena para rechazar a los intrusos, avispas, mariposas e incluso a los zánganos. (CENTA, 2015)

A partir del día 22 y hasta su muerte irá de flor en flor a cosechar néctar, polen y Propóleo; se vuelve libradora y trae la comida a la colmena. (CENTA, 2015)

Las obreras son hembras que constituyen la mayor cantidad de población y cumplen diversas funciones en la colmena, pudiéndose encontrar hasta más de ochenta mil en una colonia en plena temporada. Son el elemento productor y directivo de la colmena. (CENTA, 2015)

Se llaman así porque son las que realizan el trabajo: producen miel y cera, fabrican panales, colectan polen, limpian la colmena y mantienen el orden. Son infecundas y también son las más pequeñas del enjambre. (CENTA, 2015)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**CLASES DE OBRERAS**

Cada una de las obreras durante todo el ciclo de su vida desempeña diferentes actividades para el funcionamiento de la colonia, las que van cambiando según su edad. (FAUTAPO., 2014, págs. 10-12)

✓ **Nodrizas:** Alimentan los hijos o larvas de la colmena, al principio con una sustancia glandular lechosa conocida como jalea real y más tarde con una mezcla de miel y polen que se llama papilla.

✓ **Limpiadoras:** Limpian la colmena, sacan las larvas y abejas muertas, eliminan de la colmena cualquier objeto raro que en ella encuentren.

✓ **Ventiladoras:** Ventilán la colmena para mantener estable la humedad, la temperatura interna de la colmena. Las crías para desarrollarse necesitan entre 34 y 36 °C y humedad de 65 a 75 %.

✓ **Constructoras:** Fabrican panales. La construcción de panales tiene dos etapas: Operculado a cargo de las obreras constructoras jóvenes y la construcción de panales a cargo de obreras más viejas. La cera de construcción de panales es producida por el cuerpo de las abejas.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ **Guardianas:** Protegen la colmena. Es una etapa previa al pecoreo, su función es evitar la entrada de abejas de otras colmenas, insectos y otros animales ajenos a la colmena.
  
- ✓ **Pecoreadoras:** Él pecoreo consiste en salir de la colmena a coleccionar polen, néctar, agua y propóleos. El polen y los propóleos lo acarrearán en una cestilla ubicada en las patas traseras y el néctar en su estómago
  
- ✓ **Exploradoras:** Buscan fuentes de alimento y nuevas casas, son las obreras más viejas de la colmena. Cuando encuentran alimento, agua o nueva morada, regresan a la colmena y avisan a sus semejantes por medio de danzas.

**Tabla 11***Labores de las Obreras*

| EDAD                | TRABAJO QUE REALIZAN  |
|---------------------|---|
| 01-03 días          | Limpiadoras de celdas   |
| 04-06 días          | Nodrizas de larvas de más de 3 días que se alimentan de papilla     |
| 06-12 días          | Nodrizas de larvas menores de 3 días que se alimentan de jalea real |
| 13-18 días          | Carreras, maduradoras y almacenadoras de miel                       |
| 19-20 días          | Guardianes de la piquera  |
| 21 días en adelante | Pecoreadores de miel, polen, propóleos y agua                       |

**Fuente:** Elaboración propia con base: (CENTA, 2015)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**CARACTERÍSTICAS: (ABEJAPEDIA, 2015)**

- ✓ Las abejas obreras son más numerosas que los zánganos.
- ✓ Sus órganos reproductivos se encuentran atrofiados.
- ✓ Tienen lengua más larga lo que permite succionar el néctar y el agua
- ✓ Tiene sobre cada pata del tercer par una corbícula para cargar el polen
- ✓ Tiene glándulas para producir jalea real y la cera
- ✓ Transforman el néctar en miel
- ✓ Limpian la colmena y en caso de necesidad la defienden (tienen aguijón)
- ✓ Mantener la zona de postura y de cría a una temperatura de 34° C para su incubación y ventilan moviendo sus alas cuando se calienta demasiado.
- ✓ Alimentan larvas y a la reina

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Evapora el agua del néctar hasta que toma consistencia de una miel espesa
  
- ✓ Las obreras viven alrededor de 6 semanas: las tres primeras trabajan dentro de la colmena y las últimas tres trabajan afuera como Pecoreadoras.

### **2.2.12 Anatomía de la Abeja**

El cuerpo de la abeja se divide en tres partes como los insectos: cabeza, tórax y abdomen. Su cuerpo tiene un esqueleto externo quitinoso y duro cubierto con pelo denso. Tienen 3 pares de patas, 1 par de antenas y 2 pares de alzas membranosas. (ABEJAS F. A., 2019)

#### **Partes de una Abeja**

##### **Cabeza:**

La cabeza tiene forma hexagonal en las reinas, triangular en la obrera y circular en el zángano; contiene los órganos de los sentidos: 2 ojos compuestos, uno a cada lado de la cabeza y 3 ojos simples (ocelos), ubicados en la parte superior de la cabeza; un par de antenas de segmentos y muy flexible con una articulación como codo de humanos y aparato bucal. La boca es adaptada a la función de lamer y chupar (succionar) y consiste de la probóscide [a veces llamada lengua o glosa] con dos pares de maxila y labio cada uno con un par de palpo, y dos mandibulares (que se abre a lado) y encima un labro. Cuando la abeja se encuentra en reposo, todo este complejo bucal se halla replegado debajo de la cabeza y tórax. (ABEJAS F. A., 2019)

##### **El Tórax:**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

La parte central, el tórax, se lo considera como el centro locomotor, puesto que está provisto de músculos fuertes y cortos, que aseguran el movimiento de las alas y el rápido desplazamiento por medio de sus patas. El tórax formado por tres segmentos, de adelante hacia atrás, protórax, Y metatórax, dándole el nombre a cada par de patas que se asientan en él y sosteniendo en su dos posteriores las alas. (ABEJAS F. A., 2019)

### **Las Patas:**

Las seis patas poseen cepillos para recoger el polen; las patas delanteras llamadas “palmas” son limpiadoras especialmente para las antenas. Las patas en la mitad tienen en su parte inferior una punta o espolón recto para transferencia de las hojas de cera a las mandíbulas de la boca para preparar cera con la que construyen panales o cubren celdas con ninfas o miel madura. Las patas traseras, el tercer par, poseen la tibia ensanchada y con pelos formando una cestilla (o canasta), llamada corbícula en la que depositan y trasladan el polen desde la flor hasta la colmena. (ABEJAS F. A., 2019)

### **El Abdomen:**

El abdomen tiene 9 segmentos (anillos) retractiles de los cuales seis son visibles (El segmento inicial es parte del centro del cuerpo); en el zángano 7 son visibles y tienen la forma de un barril. Cada anillo tiene dos partes, una de mayor longitud que la otra con parte dorsal más grande de la parte ventral. Los segmentos se unen entre sí por finas membranas de gran flexibilidad que le permiten alargarlo o contraerlo, lo que se observa en la respiración o por expansión cuando las abejas tienen mucho néctar dentro su bolsa melarí. (ABEJAS F. A., 2019)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En la parte inferior las obreras poseen 8 glándulas cerera y en su extremo superior están ubicadas las glándulas de Nasanof (arriba) el aguijón (abajo). Dentro el abdomen se encuentra el sistema digestivo mayor de la abeja. (ABEJAS F. A., 2019)

### **2.2.13 Diferencias entre la Reina, Obreras y Zánganos**

La reina se diferencia tanto de las abejas como del zángano por tener un abdomen más alargado, debido al desarrollo de los ovarios y este abdomen no alcanza a ser cubierto por las alas. El abdomen del zángano es grueso, pesado y más grande que el de la reina o las obreras. Los ojos no se juntan arriba de la cabeza en la reina como en los zánganos y son más pequeñas en comparación de los ojos de las obreras. Las patas de la reina son más largas que las de una abeja obrera y el tercer par de patas carece de corbículas; al zángano también le falta estas patas especiales. (ABEJAS F. A., 2019)

### **Sistemas Internos**

Los diversos órganos de la abeja trabajan coordinadamente para cumplir una función específica. La mayoría están en el abdomen. (ABEJAS F. A; 2019)

### **Sistema Alimentario**

Conformado de tres partes, el intestino anterior (o estomodeo) el intestino medio y el intestino posterior. El estomodeo se inicia con la faringe, sigue con el esófago que se expande en

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

el abdomen para formar la bolsa melarí. La abeja almacena el agua y el néctar que extrae de las flores y dentro la colmena es regurgitada. Entre el estomodeo y la parte media del proventrículo controla el movimiento del alimento dejando pasar los granos de polen y reteniendo el néctar en el buche. (ABEJAS F. A; 2019)

El intestino medio es la parte encargada de la producción de enzimas empleadas para la digestión, además de la absorción de los nutrientes. La tercera parte, el intestino posterior tiene tres partes; los túbulos de Malpighi (los riñones de la abeja) limpia la sangre de las impurezas nitrogenadas y forman, cristales semisólidos de ácido úrico para evacuación. El recto es elástico para almacenar los excrementos que serán evacuadas vía el ano, pero solo afuera de la colmena. (ABEJAS F. A; 2019)

### **Sistema Respiratorio (Sistema Tráqueas)**

El intercambio de oxígeno desde afuera y la eliminación del anhídrido carbónico, producido durante la generación de energía, se efectúa a través de unos tubos semirrígidos y permite que los gases se muevan dentro las tráqueas y las ramas más fina las tráguelas. El aire entra y sale a través de los espiráculos. (ABEJAS F. A; 2019)

### **Sistema Circulatorio**

La sangre (hemolinfa) ubicado dentro de la cavidad del cuerpo (hemocele) circula libre. Dorsalmente un corazón mueve el líquido (celdas con varias funciones) de atrás hacia adelante con contracción y un vaso (aorta) mueve el líquido hacia adelante hasta la cabeza. Principalmente el líquido sirve de transporte y almacenamiento de nutrientes y hormonas, recoge las sustancias toxicas mientras las celdas defienden al cuerpo de infecciones y ataque de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

parásitos y favorecen a cicatrización de heridas. La sangre no circula oxígeno entonces no tiene glóbulos rojos el color del líquido de la sangre es el de la comida. (ABEJAS F. A., 2019)

### **Sistema Nervioso**

Las abejas tienen un cerebro (de tres partes) en la cabeza y extendiendo detrás una cadena ganglionar en posición vertical para controlar el funcionamiento de todos los órganos, recibir, procesar y emitir respuestas a varios tipos de estímulos que recibe de numerosos órganos sensoriales como los ojos (visión), el oído, olfato y tacto (antena y pelo) y el gusto (palpos de maxila y labio). (ABEJAS F. A., 2019)

### **Sistema Reproductor**

Con nombres diferentes las hembras y los machos tienen estructuras reproductoras conformados por dos gónadas (ovarios en la hembra, testículos en el macho) conectadas a un conducto medio (oviducto en la hembra, vesículas seminales en el macho) que desembocan afuera (una cavidad vaginal en la hembra y con pene en el macho). En un vuelo nupcial algunos zánganos (~15) pasan sus espermias a la reina virgen quien los almacena dentro una espermateca para utilizarlos en la fecundación de los huevos para producir obreras (y una reina nueva cuando es necesario) los huevos para producir zánganos salen del cuerpo de la reina sin fecundar. (ABEJAS F. A., 2019)

### **Sistemas Glándulas**

Feromonas son producidas en glándulas con ductos abiertas hacia afuera del cuerpo. Ejemplos son las mandibulares, odoríferas de Nasanof, dorsal glándulas del abdomen. Otra

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

glándula tiene productos Hipo faríngeas (jalea real), salivarías (enzimas para digestión de comida y transformación de la cera), cerera (la cera).

Hay también glándulas que producen hormonas (glándulas endocrinas): (ABEJAS F. A., 2019)

### **El cerebro produce:**

- ✓ Una Hormonas de juventud
  
- ✓ Dos Hormonas de cerebro

Que son señales para las células epidermis del esqueleto durante metamorfosis en conjunto con la glándula protórax y su producto ecdisoma que tienen el mensaje para la próxima etapa. (ABEJAS F. A., 2019)

### **Digestión de las Abejas**

Las abejas tienen piezas bucales adaptadas para succionar el néctar de las flores. Cuando se alimentan y el néctar está en la boca, ésta es cerrada por músculos y el alimento baja para la faringe, esófago y papada. La papada es una cámara de almacenamiento donde la comida se mezcla con las enzimas digestivas procedentes de la saliva, comenzando así la digestión (Urrutia Sysy & Corpeño, 2013, pág. 20)

Después de pasar por este tubo digestivo anterior va para el intestino pasando por el proventrículo, el cual es una válvula reguladora que permite el pasaje de líquidos, pero no de sólidos. (Urrutia Sysy & Corpeño, 2013)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Esto es importante en las abejas porque permite la separación del polen del néctar. El intestino medio, o estómago, es el local de producción de enzimas y de la digestión y absorción. El intestino terminal está compuesto por el intestino recto, el cual abre hacia el exterior al final del abdomen. El néctar es un fluido algo dulce producido por las flores de las plantas. Las abejas obreras lo succionan y almacenan en la papada, regurgitándolo una vez que regresan a la colmena. (Urrutia Sysy & Corpeño, 2013)

### **2.2.14 Enfermedades y plagas de la abeja**

Es posible mantener colmenas de abejas sin problemas. Pero la colonia, el nido, la cantidad de cuerpos, etc. son recursos para ser explotados por otros animales. Las abejas no tienen más enfermedades o problemas que otros animales, pero con tantos años de cría y manejo, conocemos más de las enfermedades de las abejas en comparación con otros insectos. (Castro González, 2014)

Los apicultores se constituyen en la primera línea de defensa antes de plagas y enfermedades. Es difícil conocer exactamente cuál es el problema, pero los apicultores saben que hay un problema, especialmente cuando es serio. Diagnosticar requiere práctica se recomienda buscar ayuda. (Castro González, 2014)

La mayoría de las enfermedades son contagiosas y pueden ser diseminadas por:

- ✓ Enjambres

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Los Zánganos – son móviles entre colonias
  
- ✓ Las abejas pilladoras
  
- ✓ Por el apicultor – el mayor factor con colmenas de apicultores
  
- ✓ Unión de colmenas
  
- ✓ Alimentación
  
- ✓ Inspección de colmenas con la misma palanca, ropa, etc.
  
- ✓ Malas prácticas con pesticidas – por esto las enfermedades y parásitos son resistentes
  
- ✓ Falta de inspección y control

Las abejas por instinto y en forma natural combaten eficazmente algunas enfermedades, pues durante siglos han generado resistencias que les permiten vivir en las condiciones más adversas. Las nuevas plagas/enfermedades, como el acaro y nosema, son los más peligrosos y

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

dificiles de controlar. El control variará en función del objetivo individual del apicultor, no hay solo una recomendación a combatir estas condiciones malas. (Castro González, 2014)

### 2.2.14.1 Enfermedades

En la apicultura las enfermedades que se pueden presentar se dividen en:

#### a) Enfermedades de las Crías

##### **Loque americana**

Es una de las peores enfermedades de las abejas. Esta es una enfermedad intestinal se multiplica en el estómago. Cuando entra una colmena es muy contagiosa y grave normalmente matando la colonia. (Castro González, 2014, pág. 30)

**Causa:** Una bacteria *Paenibacillus larva*, existe en 2 formas, estado vegetativo (estado infectivo) y como una espora que puede vivir dentro las celdas por más de 50 años, pero sin síntomas. Cuando la bacteria es activa, la población se debilita y cuando las abejas de otras colmenas roban, estas infectan más colmenas. (Castro González, 2014, pág. 30)

**Síntomas:** Las tapas de las celdillas de obreras están hundidas o con un pequeño agujero, dentro las celdas las larvas están muertas, en diferente estado de putrefacción y a veces con la lengua pegada al techo de la celdilla. Las larvas muertas son de color café o negro, tienen una consistencia blanda y pegajosa y que, si las remueve con un palillo, se forma un filamento largo

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

y delgado de hasta 5 cm. Se secan en algunos días quedando adheridos a la pared (en esta forma existe las esporas). Olor fuerte inicialmente de sulfura o “casa de pollitos.” (Castro González, 2014, pág. 30)

**Ilustración 3**

*Panal de cría enfermo, la cría operculada se ve salteada*



**Fuente:** Tomado de: (Castro González, 2014, pág. 30)

**Tratamiento Y Control:** Un tratamiento seguro para esta enfermedad no existe aún. Los productores usan antibióticos (terramicina) y después no hay síntomas, pero el antibiótico no afecta a las esporas y si terminar el antibiótico el estado vegetativo van a regresar y matar toda la colmena. (Castro González, 2014, pág. 31)

**Lo mejor para tener un control de esta enfermedad es:**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Quemar todas las colmenas (alzas, marcos, abejas, miel) que tengan estos síntomas (larvas infectadas) y flamearse las herramientas y lavar los guantes y overoles
  
- ✓ Control con antibióticos NO es efectiva porque ellos no matan las esporas y el apicultor van a expandir la infección en todo el equipo y colmenas y así sufrir más daño.

**Loque Europa:**

Tiene síntomas muy similares a los de la loque americana pero las consecuencias no son tan malas. Las larvas afectadas se transforman en bolsitas con líquido ligeramente viscoso, de color amarillo o marrón, no blanco, y de olor putrefacto o avigranado (agrio) pero no forman mucosidad y cuando secan no se pegan a las paredes de sus celdas. Loque Europa es una enfermedad intestinal no contagiosa de las abejas adultas. *Paenibacillus alvei*, *Achromobacter* (*Bacterium*) *eurydice*, y *Bacillus laterosporus*. (Castro González, 2014, pág. 32)

**Ilustración 4**

*Aspecto de un panal con larva infectada con Loque europea*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Fuente:** Tomada de: (Castro González, 2014, pág. 32)

Normalmente las larvas son infectadas entre 4-5 días y mueren antes de ser operculadas. La población se debilita, pero esta enfermedad no mata colmenas. La mayor incidencia es en la primavera, pero cuando las condiciones de clima y recursos para la primavera de las abejas son mejores, los síntomas desaparecen. Es una enfermedad de la primavera. (Castro González, 2014)

**Tratamiento y Control:**

- ✓ Eliminar las causas predisponentes en la primavera
  
- ✓ Flamearse las herramientas y lavar los guantes y overoles
  
- ✓ Control con antibióticos (oxitetraciclina) sólo cuando la infección es fuerte y extensa
  
- ✓ Cambiar la reina

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Ascospferosis**

Es una enfermedad de las larvas de las abejas que afecta fundamentalmente las crías de los zánganos, las obreras y en ocasiones a las que dan origen a la reina. Otros nombres (sinónimos) son: Cría de tiza, pollo calcáreo, cría de gis, cría calcificada. (Castro González, 2014)

**Causa:** El hongo *Ascospaera apis* y *Ascospaera mayor*. Con esta infección las larvas afectadas son de color blanco, amarillo o marrón y de una consistencia de cuero o tiza. No hay un olor malo. (Castro González, 2014)

**Tratamiento y Control:**

- ✓ No existe tratamiento específico, pudiendo producirse la curación espontánea si las abejas sacan las larvas afectadas del interior de las celdas.
- ✓ Mantener colonias fuertes.
- ✓ Elevar las colmenas del piso para mejor aireación.
- ✓ Cambio oportuno de reina.

**Cría Sacciforme (o Cría Ensacada):** Enfermedad infectocontagiosa de las larvas, pero con bajo efecto económico. (Castro González, 2014)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Causa:** virus. Ataca larvas de hasta 4 días de edad, el virus pasa del tracto digestivo a la hemolinfa y de esta a los tejidos por los que tiene preferencia. Esta enfermedad produce larvas como bolsitas o saquitos que tienen mucho líquido granulado y son fáciles de sacarlas de la celda. La parte anterior es oscura y la trasera es de color de agua sucia. No hay mucho olor malo (Castro González, 2014)

**Control:**

✓ En los casos leves basta retirar y fundir los panales atacados y en los más graves incitar a las colmenas a la limpieza mediante alimento estimulante

✓ Cambiar la reina.

**Nota:** Las tres enfermedades de la primavera, Loque europea, cría sacciforme y cría calcificada no tienen tratamientos. Se recomienda mantener colmenas fuertes y la renovación de los panales para evitar todas las enfermedades de la cría. A veces el cambio de la reina es una medida efectiva para evitar estas enfermedades, pero cambiar la reina no inmediatamente – cambiarla durante el verano o en el otoño. (Castro González, 2014)

**b) Enfermadas de las Adultas**

**Nomeosis:** Es causada por un parásito diminuto un hongo (inicialmente identificado como un protozoario) llamada Nosema con dos especies Nosema Apis y N ceranea. Las esporas penetran el cuerpo de las abejas adultas con el alimento o con el agua, germinan en el estómago y atacan los tejidos que cubren el intestino medio, provocando diversos trastornos que acortan la vida del huésped. Esta enfermedad es la más común para las abejas en el mundo. (Castro González, 2014, pág. 33)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

La nosema requiere condiciones climáticas tales que obliguen a las abejas a formar un racimo o que las retengan en la colmena por un lapso prolongado. Se manifiesta ocasionalmente en los trópicos, particularmente en aquellos lugares donde prevalecen periodos de lluvias continuos, pero sin llegar a tener la gravedad que tiene en los países fríos. (Castro González, 2014)

**Síntomas:** Los síntomas que se notan en la colmena afectada son inquietud de las abejas, disminución de la actividad y debilitamiento. (Castro González, 2014)

También se ven muchas abejas arrastrándose en el fondo y sobre los marcos, cuando se remueve el techo, fuera de la colmena se observará que las abejas infectadas apenas logran volar unos pocos metros sin posarse; otras veces se arrastran por el suelo o sobre las hojas de las yerbas en un esfuerzo por volar, o bien se reúnen temblorosas a corta distancia de la piquera (Castro González, 2014)

El abdomen a menudo está extendido por las materias fecales, y se verá brillante y grasiento. Se confirma mediante el examen microscópico del contenido del estómago y de los intestinos. (Castro González, 2014)

**Tratamiento:** Como medida preventiva se aconseja que las abejas tengan siempre agua fresca en abundancia cerca de la colmena. Cuando el mal es crónico se recomienda el tratamiento con el antibiótico Fumagalli que es específico contra la Nosema. Otros antibióticos no sirven. (Castro González, 2014)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**c) Ácaros Parasitarios**

**La Acariasis:** es una enfermedad invasiva contagiosa (o parasito) de las abejas adultas causada por un acaro diminuto, el *acarapsis woodi*, que se aloja y se procrea en las tráqueas torácicas de las abejas y se alimenta de los tejidos del huésped. En las colmenas, los ácaros emigran de la tráquea en que se han desarrollado y penetran en las de otras abejas jóvenes. La hembra del acaro es muy pequeña y se reproduce en la tráquea, y se encuentra en el tórax. La infección se extiende cuando las abejas picadoras quienes también contribuyen a la propagación y con la introducción de reinas y abejas importada. También da el nombre de Ácaros Traqueales (Castro González, 2014, pág. 35).

**Tratamiento y Control**

✓ Uso de Mentol: 30 g de cristales dentro una bolsa de plástico con pequeñas perforaciones. Algunos creen: Cualquier tratamiento contra la acareosis debe aplicarse a la totalidad de las colonias de lo contrario sería ineficaz.

✓ Mantener las colmenas fuertes

✓ Cambio de la reina: hay resistencia en algunas líneas genéticas

**La Varroosis:** Es también un acaro (nombre *Varroa destructor*, inicialmente *V. jacobsoni*). Es una enfermedad (un parasito) muy grave para las pupas y las abejas adultas. Este acaro tiene

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

un cuerpo grande, pero a veces se puede confundir con el piojo de las abejas *Braula coeca* o con residuos de cera y gotas de propóleos. (Castro González, 2014, pág. 36)

- ✓ Considerado ambos: Peste y anfitrión de patógeno (transmitiendo virus)
  
- ✓ Cambio completamente la actitud hacia el uso de los pesticidas, los que no estaban de acuerdo con el uso de pesticida ahora lo aman y usan en exceso.
  
- ✓ Una nueva “enfermedad” por esta varroa- abeja PMS (síndrome del parásito de acaro) y probablemente CCD (colapso de las colmenas)
  
- ✓ La Varroa en el peor de los casos mata las colmenas, pero también puede bajar dramáticamente su productividad,
  
- ✓ Esto ocurre de varias formas, entre ellas una de las más graves es la disminución de la longevidad de las abejas adultas, ya que según el grado de parasitismo que haya sufrido una obrera, puede vivir menos de la mitad de su vida normal, por lo cual trabajará mucho menos y recolectará menos néctar.

Este acaro se alimenta exclusivamente de la hemolinfa (sangre) de la abeja. Se reproduce dentro de la cría de las obreras y los zánganos, con preferencia por estos últimos. La varroa penetra dentro de una celda poco antes de la percolación y pone varios huevos (primer huevo macho, seguido y consecutivamente hembra) que se desarrollan en el interior de la celda operculada.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El macho puede fecundar las hembras que lleguen a la madurez, normalmente una o dos dentro de una celda de obreras y tres o cuatro dentro de una celda de zánganos. (Castro González, 2014)

**Ilustración 5**

*Abeja obrera enferma de varroa sobre su tórax*



**Fuente:** Tomada de: (Castro González, 2014)

**Síntomas:** Los síntomas son colmenas débiles, abejas mal formadas, desorganización social, consumo anormal de las reservas de miel, pequeño grupo de abejas débiles y cría salteada. Las abejas atacadas por ácaros pueden ser sometidas a tratamiento mediante fumigación usando una pesticida si es disponible. Todos los remedios son caros. (Castro González, 2014)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tratamiento y Control**

✓ Se recomienda la aplicación de acaricidas orgánicos como es el timol, eucalipto y mentol.

✓ Uso de ácido fórmico

✓ Usar en la base malla milimétrica

**2.2.14.2 Plagas y Depredadores**

Las abejas tienen numerosos enemigos que producen daños en el individuo aislado o a la colonia entera. Estos enemigos pertenecen a las más diversas clases de animales: mamíferos, aves, batracios, reptiles, arácnidos e insectos, muchos de los que consideran a las abejas y sus productos como una fácil presa. (Castro González, 2014)

**Galleriasis:** probablemente el enemigo que causa las mayores pérdidas en la colmena en todo el mundo es la forma larval (el gusano) de polilla mayor de la cera.

Dos especies son *Galleria mellonella* y *Achroia grisella*. Esta, es un depredador de las colmenas que da origen a pérdidas importantes de panales, miel y equipos apícolas. Por lo regular hace poco o ningún daño a las colonias fuertes que pueden proteger todos sus panales, consecuentemente si se observan polillas en gran cantidad en una colmena será un signo de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

debilidad. Algunos de los apicultores culpan a esta plaga de la muerte de la colonia, pero no es así, seguramente esto se debe a otro problema. (Castro González, 2014)

La larva se alimenta del polen, capullos, miel y cera y prefiere los panales oscuros de cría y no las de colores claros de las alzas. Las lavas construyen túneles de como de telas sedosas y son responsable para una mayor destrucción de panales. (Castro González, 2014)

### **Tratamiento y Control.**

✓ Control químico (con cuidado cuando usen los pesticidas recuerde que los pesticidas y a veces sus residuales son tóxicos para las abejas). Para fumigación se puede usar paradicloro benceno (PDB) cianuro de calcio (cyanogas NOTA es muy tóxico para la gente), bromuro de metilo (también muy tóxico) u otros químicos. Esta fumigación debe ser realizada afuera de la colmena, nunca dentro de la colmena. Una colmena vacía debe ser fumigada dentro de un edificio/cuarto cerrado.

✓ Las colmenas fuertes y muy pobladas eliminan las larvas de polilla y evitan pérdidas a la colmena.

✓ Manejo adecuado de colmenas. Cuidar las alzas cuando no están en uso. Las larvas de la polilla rehúyen la luz del sol, el aire fresco y las temperaturas bajas. Las mariposas raramente atacan los panales en las alzas que se han invertido y expuesto a la luz y la ventilación.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Escarabajo Pequeño De La Colmena:** Plaga que afecta drásticamente a la cría de las abejas y sus productos ocasionando grandes pérdidas. Este insecto es del orden de los Coleópteros que recibe el nombre científico de *Aethina tumida*. Es activa sólo en el verano durante el cual se reproducen cinco generaciones. La plaga pasa por los estados de huevo, larva, pupa y adulta (Castro González, 2014, pág. 37)

**Prevención:** Use los pesticidas en el suelo del apiario con cuidado, recuerde que los pesticidas son tóxicos para las abejas. (Castro González, 2014)

- ✓ Se recomienda la limpieza de los alrededores del apiario y de la planta de extracción
  
- ✓ Eliminar panales viejos que puedan ser un foco de infección.
  
- ✓ Tratamiento y Control
  
- ✓ Control químico, Con cuidado, cuando usen los pesticidas en el suelo de los apiarios recuerde que los pesticidas son tóxicos para las abejas o mueva las colmenas. (Castro González, 2014)
  
- ✓ Mover las colmenas.
  
- ✓ Se recomienda la limpieza de los alrededores de los apiarios y de la planta de extracción

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Manejo adecuado de colmenas. Cuidar las alzas cuando no están en uso.

**Pesticidas e Insecticidas**

A pesar de que existen otras especies de abejas. La abeja *Apis mellifera* es la única que produce cantidades considerable de miel, cera, polen y también contribuye en el incremento de la producción de cultivos agrícolas, por ser un agente polinizador por excelencia. La destrucción que pueden causar los químicos puede significar pérdidas cuantiosas para la agricultura, por efectos del uso intensivo de insecticidas tóxicos para las abejas y otros insectos que son importantes en la polinización. (Castro González, 2014)

Los insecticidas pueden afectar las colmenas en diferentes formas. Algunas abejas mueren en el campo, algunas otras abejas afectadas en el campo regresan a las colmenas contaminando a las crías, y la alimentación de la colmena con consecuencias que pueden llegar a eliminar completamente la colonia. (Castro González, 2014)

Antes de morir, las abejas intoxicadas pueden ponerse irritables, paralizarse o pueden desarrollar otras anomalías en su comportamiento. Cualquiera de estos síntomas son buenos indicadores de que una colonia ha sido intoxicada por insecticidas, pero nunca diagnostique esta condición solo observando las abejas muertas en la piquera o en el suelo porque puede dejarse otra anomalía. (Castro González, 2014)

**Causa.**

Lamentablemente se puede hacer muy poco para proteger sus colmenas. Por supuesto debe usar insecticidas solo cuando sea necesario. Aplique insecticida solo cuando las flores están en estado de “botones” o cuando las flores empiezan a caerse. Antes del tratamiento con el insecticida, corte las flores silvestres cercanas y dentro el campo donde se va a aplicar el químico. Para el apicultor casi la única posibilidad es mover las colmenas a 5 km o más de distancia del campo donde va a ser aplicado el químico. Es importante tener una buena Comunicación entre los que usan los insecticidas y los apicultores. No todos los insecticidas tienen los mismos efectos y es posible utilizar un material con menos toxicidad par las abejas. (Castro González, 2014)

**Plantas Toxicas**

Cuando las obreras toman néctar o polen de algunas plantas en las que se usó químicos hay una intoxicación del néctar. El rododendro es una de estas plantas, pero la mayoría son difíciles de identificar. Por suerte su distribución o efecto negativos son limitados y poco son toxica para los hombres (Castro González, 2014)

**2.2.15 Alimentación de las Abejas**

Una práctica obligatoria en apicultura es el de la alimentación de las colonias de abejas, esto ocurre en el periodo de invierno, debido a que las abejas no encuentran en el campo las

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

cantidades de alimento necesario para su normal desarrollo. Cuando el apicultor no proporciona alimento a sus abejas, la reina deja de poner huevos y las abejas optan por emigrar a otro sitio o muere. (Menjívar, 1997)

### **Aspectos Nutricionales**

Las abejas necesitan de proteínas, carbohidratos, minerales, lípidos, vitaminas, agua para el crecimiento y desenvolvimiento normal de sus colonias. Estas necesidades normalmente son resueltas por la colecta de néctar, polen y agua, siendo que el néctar colectado de las obreras satisface el requerimiento de carbohidratos y el polen satisface los requerimientos de proteínas, Minerales, lípidos y vitaminas. (Free, 1980)

Las obreras seleccionan el tipo de alimento a ser colectado (néctar o polen) en cantidad, siendo que en el de correr del día, ellas pueden alterar el tipo de colecta para atender las exigencias de la colonia. (Menjívar, 1997)

Durante los últimos años algunas fuentes de polen y néctar han desaparecido o disminuido como consecuencia de la aplicación sistemática de herbicidas, el sobre pastoreo, el aumento de superficies dedicadas a cultivos no melíferos y condiciones meteorológicas adversas. En consecuencia, en muchas zonas se han acortado los períodos de flujo importante de néctar con lo sólo recolectan una buena cosecha aquellas colonias que llegan al inicio de las mieladas en buenas condiciones de desarrollo. (Corona Apicultores, 2019)

### **Carbohidratos**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El néctar proporciona carbohidratos en forma de azúcares, las necesidades de estos son mayores cuando la abeja termina su trabajo de nodriza, ya que inicia su tarea de cosechadora y su dieta se compone casi exclusivamente de los carbohidratos del néctar y de la miel, aunque también pueden tomar cantidades pequeñas de carbohidratos del polen, jugos de frutas y ciertos jugos de plantas. (Winston, 1987)

### **Proteínas**

Las proteínas son nutrientes indispensables para las abejas, ya que, para el crecimiento, desarrollo y reproducción, necesitan de ciertos aminoácidos que se encuentran en estas. (McGregor, 1981)

Los aminoácidos esenciales para el normal crecimiento y desarrollo de las abejas son: Arginina, histidina, leucina, isoleucina, lisina, metionina, fenilalanina, treonina, triptófano, valina, ácido aspártico, asparagina, taurina, tirosina y cisteína. Las necesidades proteicas son muy altas durante la fase larval, esto obliga a que el alimento en las tres castas sea rico en proteínas; estas necesidades disminuyen en la abeja cuando termina su trabajo de nodriza en la colmena. (Camargo, 1972)

### **Lípidos**

Es muy poco lo que hasta la fecha se sabe sobre las necesidades nutricionales de las abejas en materia grasa, pero parece que esta se almacena generalmente a fin de poder ser

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

utilizada cuando faltan alimentos, así como para el crecimiento y desarrollo. (Urrutia Sysy & Corpeño, 2013)

### **Vitaminas**

Las vitaminas son sustancias orgánicas, de naturaleza y composición variada. Imprescindibles en los procesos metabólicos que tienen lugar en la nutrición de los seres vivos. No aportan energía, ya que no se utilizan como combustible, pero sin ellas el organismo no es capaz de aprovechar los elementos constructivos y energéticos suministrados por la alimentación. Normalmente se utilizan en el interior de las células como antecesoras de las coenzimas, a partir de las cuales se elaboran los miles de enzimas que regulan las reacciones químicas de las que viven las células. Su efecto consiste en ayudar a convertir los alimentos en energía. (Urrutia Sysy & Corpeño, 2013)

### **Minerales**

El consumo de minerales en grandes cantidades puede tener efectos perjudiciales en la abeja adulta, especialmente durante los periodos cuando no es posible realizar vuelos. (González, 1993)

### **Agua**

Cuando las abejas se alimentan de miel, el agua de las fuentes del jarabe de azúcar o del néctar (que contienen azúcar en un 50%) es necesaria para la disolución. El agua es utilizada para diluir la miel que utilizan las abejas en la alimentación preparar el alimento de la cría y mantener la temperatura de la colmena, además, porque sirve como solvente para la mayoría de los materiales y sales orgánicas y resulta esencial para su metabolismo. (Camargo, 1972)

## TIPOS DE ALIMENTACIÓN

**Alimentación de Sostén:** Con este tipo de alimentación lo que se persigue es que las abejas tengan alimento para mantener los niveles de población. En los meses que inicia el invierno comienza a disminuir las reservas de alimento en la colmena, es entonces que se comienza a alimentar. (FAUTAPO., 2014, pág. 24)

La alimentación de sostén comienza a darse cuando las reservas de la colmena se están agotando (mayo, junio) y deben prolongarse hasta la primera semana de agosto. Para la preparación de este tipo de alimentación se utiliza: Azúcar barrida (50%) + agua (50%), lo que es igual a decir una botella de agua por una libra de azúcar, por colmena. Esta se debe hacer una vez a la semana. (FAUTAPO., 2014, pág. 24)

**Alimentación de Estímulo:** Con ella se induce a la reina para que ponga de manera constante y uniforme, y haya más abejas pecoreadoras en el momento de la floración, recolectando así más miel. Este tipo de alimentación se comienza a dar a partir de segunda semana de agosto y termina al inicio de la floración (segunda semana de octubre). Ésta se debe hacer una vez a la semana. (FAUTAPO., 2014)

Este tipo de alimentación se usa en las siguientes ocasiones: (Urrutia Sysy & Corpeño, 2013, pág. 29)

- ✓ Antes de la gran mieladas.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Antes de la división de las colmenas.
- ✓ Durante la cría de las reinas.
- ✓ Durante la producción de Jalea Real

**Ilustración 6**

*Alimentación de las abejas*



## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 32)

### 2.2.16 Productos de la Colmena

Entre los productos que se obtienen de las colmenas tenemos: miel, polen, cera, jalea real, propóleos y veneno. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

#### Ilustración 7

*Productos de la colmena*



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 33)

#### 2.2.16.1 Miel

La miel es el carbohidrato que necesitan las abejas en todas las etapas de su vida como fuente de energía. Es la sustancia dulce que las abejas producen tras un complicado proceso de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

elaboración, en el que toman el néctar de las flores y los jugos azucarados de otras partes de la planta, así como las secreciones dulces de los pulgones. (Infoagro, Apicultura 2º parte, 2012)

En el proceso de formación de la miel a partir del néctar aparece un agente biológico denominado invertasa, enzima formada probablemente en las glándulas de la abeja, y actúa como agente catalítico transformando cualquier cantidad de sacarosa, en productos hidrolizados. Glucosa y levulosa. (Infoagro, Apicultura 2º parte, 2012)

La miel puede tener solo un ligero dulzor, ser suave o de fuerte sabor, fragante, aromática, amarga, agria, medicinal o hasta inaceptable. Esto está también en relación casi exclusivamente con las fuentes florales. En general, una miel de color pálido es de sabor suave y una más oscura de sabor más pronunciado. (Infoagro, Apicultura 2º parte, 2012)

### **Propiedades de la Miel**

La miel posee innumerables propiedades tanto nutricionales como terapéuticas. Muchos investigadores han estudiado estos efectos. Las más significativas se presentan a continuación: (Infoagro, Apicultura 2º parte, 2012)

- ✓ Nutricionales
- ✓ Terapéuticas

### **Usos de la Miel**

- ✓ Gastronomía:
- ✓ Cosmética:

### **2.2.16.2 Cera**

La cera es el material que las abejas usan para construir sus nidos. Es producida por las abejas melíferas jóvenes que la segregan como líquido a través de sus glándulas cereras. Al contacto con el aire, la cera se endurece y forma pequeñas escamillas de cera en la parte inferior de la abeja. Un millón más o menos de estas escamillas significa un kilo de cera. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

Las abejas la usan para construir los alvéolos hexagonales de sus panales, ya estructurados rígida y eficientemente. Usan estos alvéolos para conservar la miel y el polen; la reina deposita en ellas sus huevos y las nuevas abejas se crían en su interior. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

La cera es producida por todas las especies de abejas melíferas, aunque las ceras producidas por diferentes especies de abejas tienen propiedades químicas y físicas levemente diferentes. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

#### **Usos de la Cera**

- ✓ Usos del apicultor
- ✓ Puede estampar láminas para su uso.
- ✓ Venderla a la industria.
- ✓ Cosmética

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Arte
- ✓ Limpieza

**2.2.16.3 Polen**

El polen es un polvillo producido por los órganos masculinos de las plantas, encargado de fecundar sus órganos femeninos. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

Las abejas recogen el polen de las flores con sus patas y lo humedecen con néctar dándole forma de pequeñas bolas que transportan a la colmena para alimentar a las abejas obreras. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

Mediante estos viajes de flor en flor contribuyen, desinteresadamente, a la polinización de muchas especies. El hombre lo obtiene situando unos cajoncillos con rejillas en la entrada de la colmena. El polen se deshidrata para que no fermente ni se enmohezca. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

Las abejas llevan el polen a su colmena sobre todo a media mañana, de las nueve a las once. El peso de cada bolita varía de 4 a 10 mg., la carga (dos pelotitas) de una obrera será de alrededor de 15 mg., y el tiempo que tarda en llenar una pecoreadora los dos cestitos de sus patas traseras de polen, es de aproximadamente quince minutos. (Infoagro, Apicultura 2° parte, 2012)

**Usos del Polen.**

- ✓ Se utiliza para la elaboración de distintos postres.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Se usa como fuente medicinal de diversos beneficios, ingiriéndose directamente.

**2.2.16.4 Jalea Real**

La jalea real es una sustancia líquida fabricada por la propia abeja que sirve como alimento de las larvas obreras durante los primeros días de su vida y de las larvas reina para siempre. Tan extraordinaria es su capacidad para estimular el crecimiento que consigue que en tres días el peso de una larva se multiplique por mil. Más impactante es todavía el hecho de que las larvas obreras, alimentándose con tres días de jalea real, viven treinta o cuarenta días mientras que las reinas, que se alimentan de jalea real durante toda su vida, pueden vivir hasta cinco años con gran vitalidad y capacidad de reproducción. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

Durante la época reproductiva la reina pone hasta 1,500 huevos al día. La primera operación que debemos realizar para producir jalea en grandes cantidades es dejar a la colmena sin reina. Las abejas, en unas horas, se dan cuenta de su ausencia y comienzan la construcción de celdas reales. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

Para poder extraer la jalea con comodidad, los apicultores proporcionamos a las colonias, pequeñas cúpulas (celdas artificiales) que llevan larvas recién nacidas. Las abejas nodrizas intentan hacer con estas larvas, nuevas reinas, llenando las cúpulas con jalea real.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Estas celdas artificiales se retiran de la colmena a los 3 días, y la jalea real se aspira a un envase. Una nueva tanda de cúpulas se vuelve a introducir en la colonia huérfana y tres días después se vuelven a extraer. Si queremos introducir nuevas tandas de cúpulas, a la colonia se le ayuda con abejas nodrizas de otras colonias.

Las abejas no tienen capacidad para almacenar la jalea real, solo se produce cuando se necesita y siempre, tiene que haber en la colmena grandes cantidades de miel, polen y agua. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

### **2.2.16.5 Propóleo**

El Propóleo es una sustancia fabricada por las abejas a partir de las yemas y resinas de los árboles, que mezclan en su boca con cera y secreciones salivares obteniendo así esta magnífica y curativa sustancia. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

Las abejas lo utilizan para sellar las colmenas y defenderse frente al ataque de virus y bacterias. Un dato interesante es que los animales embalsamados con Propóleo dentro de las colmenas no se pudren. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

### **2.2.16.6 Veneno (Apitóxina)**

La Apitóxina es el veneno secretado por las obreras de varias especies de abejas, que lo emplean como medio de defensa contra predadores y para el combate entre abejas reinas. El

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

veneno es secretado por las glándulas del veneno, situado en el abdomen de reinas y obreras. Se acumula en el saco del veneno, que está unido al aguijón. Es importante mencionar que cuando las abejas pican mueren, solo lo utilizan para defenderse. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

El uso del veneno de abeja se conoce desde la antigüedad. Hipócrates se refería a él como “una sustancia extraña y misteriosa”. Se colocaba la abeja sobre la piel. Ahora se emplea directamente, o bien a través de inyecciones que contiene el veneno en dosis conocidas. (Infoagro, Apicultura 3° parte, 2012)

#### 2.2.17 Colmena

La colmena es la vivienda de una colonia de abejas y, por extensión, la colonia que habita en ella. (Wikipedia, Colmena, 2018)

Las abejas forman sus colonias de modo muy diferente a como hacen otros insectos sociales, como los abejorros o las hormigas. Para constituir un nuevo grupo, la abeja reina de más edad abandona la colmena, llevándose consigo un gran número de obreras y dejando a la reina más joven a cargo de lo que queda de la colonia original. Este proceso se denomina naturalmente enjambrazón y al grupo de abejas con su nueva reina se lo llama enjambre. No hay que confundir un enjambre con la colmena que se encuentra en el interior de cualquier recipiente. (Wikipedia, Colmena, 2018)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El grupo de colmenas dispuesto en el terreno por un apicultor se denomina apiario.

(Wikipedia, Colmena, 2018)

Dispuesta una colmena para recibir abejas hay que dotarla de un enjambre; éste puede hallarse a veces colgando de un árbol y precisa que se recoja con una especie de caza mariposas llamado caza-enjambres o directamente acercando la colmena hasta el grupo y con la ayuda de un poco de humo se dirigen hacia la entrada, si la colmena es de su agrado pronto muchas sueltan las feromonas de llamada y entran en tropel; otra forma es dividir alguna colonia ya establecida en dos partes o incluso en más a las que se puede añadir una reina de un criadero o dejar que la parte huérfana haga maestriles de donde nacerán las futuras reinas vírgenes.

(Wikipedia, Colmena, 2018)

### **Clasificación de las Colmenas**

#### **Colmena tradicional.**

Existen dos tipos básicos de colmenas desde el punto de vista metodológico:

✓ **Colmena rústica:** es una colmena que no tiene intervención del ser humano, como el hueco natural de un árbol, o que es construida sin mayor sofisticación.

(Wikipedia, Colmena, 2018)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ **Colmena "racional"**: es aquella construida de acuerdo a principios que pretenden optimizar la producción de miel y dar las mejores condiciones posibles para las abejas: (Wikipedia, Colmena, 2018)

✓ **Colmena de panales fijos**: hechas en troncos huecos, en vasos de corcho, en cestos de mimbre, en campanas de paja, donde las abejas construyen los panales de cera según sus propios criterios. (Wikipedia, Colmena, 2018)

✓ **Colmena de panales o marcos móviles**: son las colmenas utilizadas en la apicultura moderna, existen de diferentes tamaños y altura, pero la particularidad que las une es que en su interior todas tienen cuadros de madera móviles que permiten una explotación racional sin necesidad de destrucción del nido de cría. Ej.: la colmena Langstroth (ideada por Lorenzo Langstroth), Layens, Dadant, keniana. (Wikipedia, Colmena, 2018)

### **Colmenas Modernas**

**Colmenas verticales.** Estas colmenas tienen una capacidad ilimitada, en virtud que pueden ser ampliadas añadiendo alzas a la cámara de cría a medida que son necesarias.

(Wikipedia, Colmena, 2018)

- ✓ Colmena Langstroth
- ✓ Colmena Dadant
- ✓ Colmena Smith
- ✓ Colmena Lusitana

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Colmenas horizontales:** Estas colmenas tienen siempre capacidad limitada, no importando el tamaño en que se las construya, no es factible agregar alzas. Esta dificultad se soluciona en la actualidad implementando alzas a las colmenas tipo Layens. (Wikipedia, Colmena, 2018)

✓ Colmenas horizontales con lateral inclinado (Top Bar Hive o Kenniana) en inglés KTBH

✓ Colmena horizontal con lateral recto (Top Bar hive o Tanzania) en inglés, colmena tipo Layens.

✓ Colmena Layens. Esta colmena deriva de las colmenas horizontales, es una sola cámara de cría de mayor volumen, donde no se diferencia zona de cría y zona de miel, aunque las abejas tienden a colocar la miel a los lados del nido de cría.

### **Colmenas de reproducción**

**Núcleos o nucleros:** constan de dos a cinco marcos, y se emplean para criar una nueva colmena a partir de pocas abejas y una reina. Si la reina no está fecundada se llaman núcleos de fecundación. (Wikipedia, Colmena, 2018)

### **Colmena Langstroth**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Lleva el nombre de su inventor, Lorenzo Langstroth. Fue patentada en Estados Unidos en 1852. Esta colmena de tipo vertical revolucionó al mundo por sus cuadros móviles y alzas móviles. (Wikipedia, Colmena Langstroth, 2019)

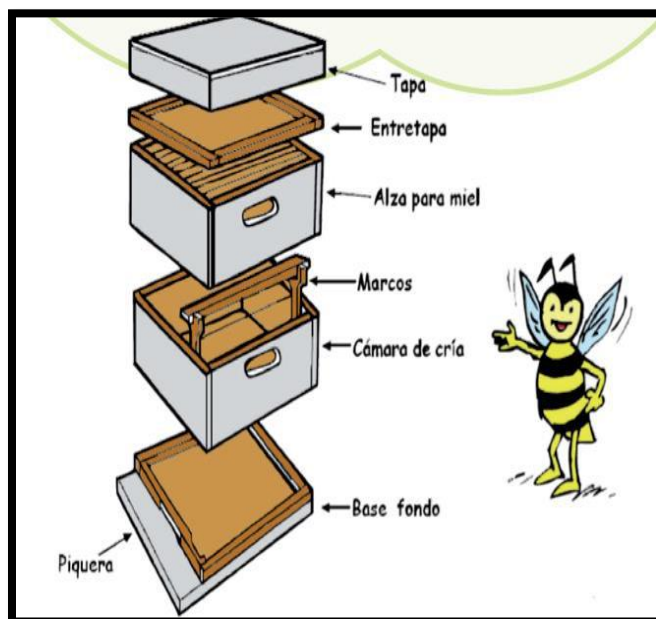
**Partes de una Colmena Langstroth. (CGG, 2012, pág. 6)**

- ✓ **Techo:** Sirve para cubrir la colmena y protegerla de la intemperie y la lluvia. El techo está cubierto con una lámina de chapa galvanizada. (CGG, 2012)
- ✓ **Tapa:** Sirve para cerrar la colmena. Debe ser resistente para facilitar su remoción en las revisiones que periódicamente se realizan. (CGG, 2012)
- ✓ **Alza:** Son cajas con sus correspondientes panales, se colocan sobre la cámara de cría para que las abejas almacenen miel cuando comienza la época de mielada, y se retira a finales de la floración (agosto o septiembre) con los panales llenos de miel. Tiene las mismas medidas que la cámara de cría, con otros diez panales. Si la colmena es fuerte la cámara de cría está llena, la reina subirá a la primera alza en busca de espacio donde depositar los huevos. (CGG, 2012)

**Ilustración 8**

*Partes de una Colmena Langstroth*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 16)

✓ **Piso:** Llamado también fondo de la colmena es donde se asienta la cámara de cría. En su parte libre denominada piquera es por donde las abejas entran y salen de la colmena. En épocas de poca floración esta abertura debe de reducir para evitar que otras abejas puedan entrar a robar la miel, así como plagas y otros enemigos de las abejas. Sus medidas son 515 mm de largo y 380mm de ancho. (CGG, 2012).

### Cámaras de cría:

Es un cajón con el mismo ancho y largo que el fondo, y va colocado sobre él. Tiene una altura de 240 mm., es el primer cuerpo de la colmena y contiene los panales centrales con cría y los laterales con miel y polen. La cámara de cría tiene diez bastidores. (CGG, 2012, pág. 6)

**Bastidores o panales:**

Estos consisten en cuadros que se colocan dentro de la cámara de cría y las alzas. Quedan suspendidos en un rebaje hecho en las partes superior e interna de las paredes frontal y posterior de cada caja. Dentro de los bastidores se le colocan alambres horizontales por unos orificios que tienen las piezas laterales del bastidor se les pasa corriente eléctrica calentándose e incrustándose las láminas de cera. Estas láminas forman la guía del panal y las abejas construyen sus celdas a ambos lados de ellas. (CGG, 2012, pág. 7)

Al conjunto de un alza, un piso, un techo y 10 marcos es llamado "Cámara". Desde el punto de vista de la explotación apícola, las alzas sobrepuestas a la cámara de cría son llamadas alzas melarías. En estas alzas es común el uso de 9 cuadros. De acuerdo a lo expresado precedentemente, se cuentan con múltiples elementos que posibilitan adecuar el manejo de acuerdo con las necesidades de la colonia de abejas. (CGG, 2012, pág. 7)

**2.2.18 Instalación de un Apiario**

Ya sabemos que un apiario es un conjunto de colmenas colocadas en un lugar apropiado para la producción de miel, jalea real, propóleos y acopio de polen. (CGG, 2012, pág. 11)

Del lugar y condiciones que se les ofrezcan a las abejas dependerá que los resultados sean satisfactorios, tanto para el apicultor a través del beneficio económico que obtendrá, como para

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

las abejas que se fortalecerán y desarrollaran la colonia, acoplando abundancia de miel y polen. (CGG, 2012, pág. 11)

Dado que en casi todo el territorio nacional ya se encuentra la abeja africanizada y han comenzado a darse problemas serios con ataques y muertes de animales y personas, nos vemos obligados a tomar medidas que hace unos años no eran necesarias, tales como instalar y reubicar los apiarios en zonas que ofrezcas el máximo de seguridad, tanto para nosotros como para terceras personas y animales. (CGG, 2012, pág. 11)

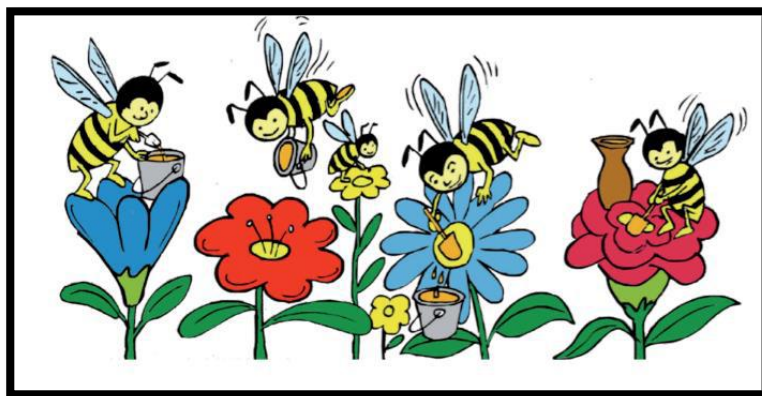
**Principales factores a tener en cuenta al instalar Apiarios:**

✓ Ubicar el apiario cerca de donde exista abundancia de flores, ya que de ellas depende la producción de miel y polen. Las abejas dominan una zona de 2 a 3 km. sin embargo cuanto más cerca se encuentren de las flores será más rápido el transporte de néctar y gastaran menos energía. El resultado será un rendimiento mayor. (CGG, 2012, pág. 12)

**Ilustración 9**

*Flores en un apiario*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 13)

- ✓ La colmena se orientará de manera que el sol de en la piquera cuanto antes, porque ello incentivará a las abejas a trabajar más temprano. (CGG, 2012)
  
- ✓ Cada colmena se colocará en bases individuales que pueden ser de cemento, piedras, etc. (CGG, 2012)
  
- ✓ Evitar lugares húmedos, y si es una región de mucho calor, ubicar las colmenas en áreas sombreadas, pero sin ser sombra cerrada. (CGG, 2012)
  
- ✓ El lugar donde se coloquen las colmenas debe de ser limpio para evitar que se alojen hormigas u otros enemigos de las abejas. La colmena se coloca sobre una base resistente que tenga una altura mínima de 20 cm del suelo. (CGG, 2012)
  
- ✓ El agua es vital ya que las abejas acarrean grandes cantidades de este líquido. Por eso es importante que exista agua corriendo y potable en un radio no mayor

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

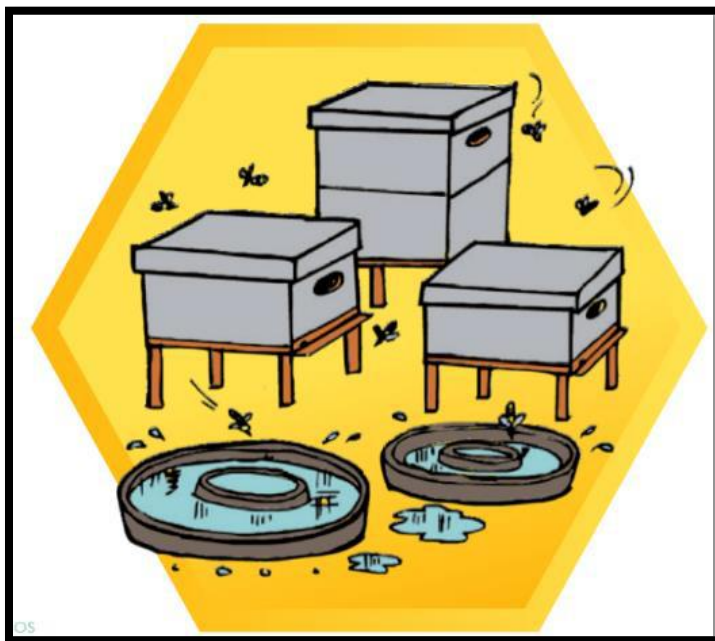
de 200 m del apiario. Aguas estancadas y contaminadas son focos de enfermedades.

(CGG, 2012)

✓

**Ilustración 10**

*Bebedores de agua en un apiario*



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 14)

✓ El apiario debe de situarse en un lugar nivelado y seco, donde se pueda transitar libremente por detrás de las colmenas para realizar las diferentes actividades de manejo. (CGG, 2012)

✓ Proteger el apiario de vientos fríos y fuertes con la instalación de arbustos o barreras naturales que formen cercas vivas (CGG, 2012)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

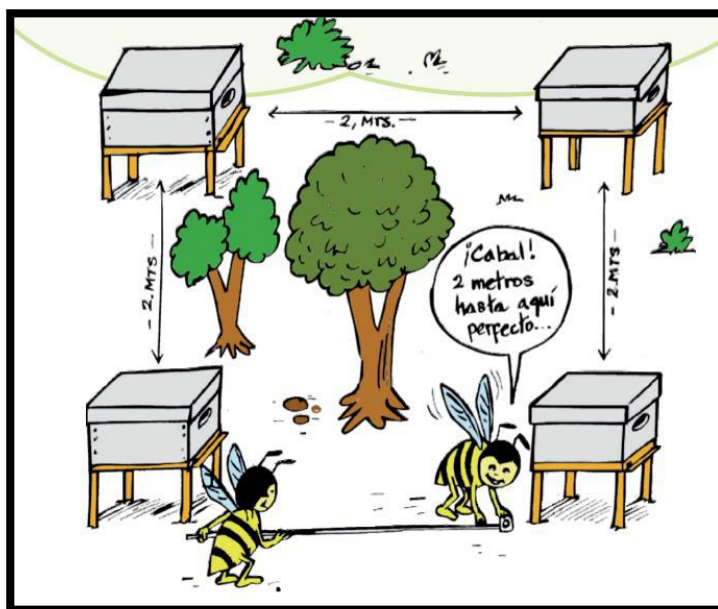
- ✓ El terreno debe ser de preferencia plano. Si el lugar tiene cerro, no deben colocarse las colmenas en la cima, sino al pie del cerro, así se evitará que las abejas tengan que subir cargadas, gastando el doble de energía y tiempo, afectando, en consecuencia, la producción. (CGG, 2012)
  
- ✓ Para garantizar la buena producción de las colmenas, se sitúan los apiarios a una distancia mínima de 3 km entre uno y otro. (CGG, 2012)
  
- ✓ La separación entre las colmenas dentro de un apiario debe de ser de 1.5 m de distancia entre una y otra. (CGG, 2012)
  
- ✓ El apiario debe situarse como mínimo a 300 metros de distancia de viviendas, vías públicas y paso de animales. (CGG, 2012)

**NOTA:** Las Zonas con mucho viento, sin ninguna protección no sirven para apiarios.

**Ilustración 11**

*Distancia entre colmenas en un apiario*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 17)

**NOTA:** Respetar las distancias es de suma importancia para evitar accidentes, en el manejo de la Abeja Africana.

## 2.2.19 Equipo de Protección y Herramientas de Manejo

### 2.2.19.1 Equipo de Protección

En la apicultura moderna el equipo de protección del apicultor es importante, sobre todo cuando se trate de trabajar con abejas con aguijón, las cuales son muy defensivas. Las abejas defienden sus colonias y pueden picar a las personas que las manejan. Para evitar esto los apicultores usan ropa especial. Estas son las partes del equipo de protección del apicultor: (CGG, 2012, pág. 8)

✓ El velo:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El velo sirve para proteger la cabeza la cara del apicultor. Consta de una careta de malla mosquitero negra que permite ver contra el reflejo del sol el resto es una pieza que puede ser de diferentes materiales desde una trama de hilo cáñamo hasta manta, en la parte inferior de esta tiene una jareta que permite pegarlo al cuerpo. (CGG, 2012, pág. 8)

### ✓ **El overol:**

El overol es un vestido de una sola pieza, es decir, que el pantalón y la camisa van unidos. A las abejas les molesta la ropa color negro, rojo o verde oscuro. En cambio, la ropa de color blanco no les molesta. La ropa debe de ser de algodón porque no molesta a las abejas tanto como la de lana o la de cuero. (CGG, 2012, pág. 8)

### ✓ **Los guantes:**

Los guantes tienen que ser de cuero liso y suave. Estos sirven para protegerse las manos. Igual que otros equipos, los guantes deben lavarse cada vez que están sucios y guardarlos secos, colgados o bien doblarlos. (CGG, 2012, pág. 8)

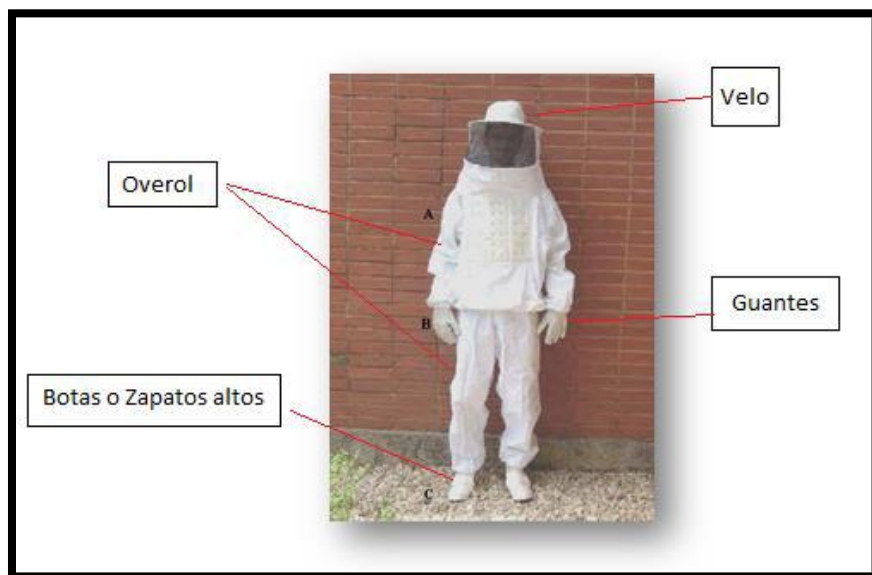
### ✓ **Botas o zapatos altos:**

Las abejas pueden picar los pies. Para evitarlo se usan las botas o los zapatos altos. Esto le ayuda a protegerse los pies. (CGG, 2012, pág. 8)

## **Ilustración 12**

*Equipo de Protección*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014)

### 2.2.19.2 Herramientas del Apicultor

Es muy importante tener las herramientas necesarias para trabajar las colmenas, a continuación, se detallan dichas herramientas apícolas (FAUTAPO., 2014, pág. 42):

✓ **Ahumador:**

Para el manejo de una colmena, esta es una herramienta absolutamente necesaria. Consta de un cilindro de latón con una salida cónica en la parte superior. Dicho cilindro lleva adosado un fuelle. (CGG, 2012, pág. 9)

Se utiliza para ahuyentar o mantener a las abejas a distancia en el interior de la colmena según la siguiente técnica: en el interior del cilindro se introduce material combustible no tóxico

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

para las abejas, al cual se le prende fuego, y el humo sale por la boca superior a medida que se acciona el fuelle. (CGG, 2012)

**Ilustración 13**

*Ahumador*



**Fuente:** Elaboración propia con base: (CGG, 2012, pág. 9)

✓ **Combustible:**

Se puede usar una variedad de cosas como material de combustible. Algunos apicultores queman olotes secos. Otros queman astillas de madera, pedazos de cartón, etc. Es muy importante no quemar materiales que tengan olores fuertes, como pino, plástico o hule, también es importante no usar gasolina o diésel para encender el ahumador, ya que irritan a las abejas. (CGG, 2012, págs. 9-10)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ **Levanta cuadros:**

Es una tenaza diseñada especialmente para el apicultor, que permite extraer los cuadros del alza o de la cámara de cría con facilidad. (FAUTAPO., 2014, pág. 43)

**Ilustración 14**

*Levanta cuadros*



**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 43)

✓ **Cepillo de Abejas:**

Este cepillo está elaborado con unas cerdas largas y finas, y tiene como función desalojar las abejas de los panales. Así, en el trabajo de retirar de la colmena los panales con miel, con una mano se toma el levanta cuadros y se extrae un panal, y con la otra mano se quitan las abejas con el cepillo. (FAUTAPO., 2014, pág. 43)

**Ilustración 15***Cepillo de abejas*

**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 43)

✓ **Escape de Abejas:**

Es un marco cuadrado con las mismas medidas en el ancho y en el largo que la cámara de cría y el alza. Se coloca entre ambos y está diseñado de tal modo que permite que las abejas que están en el alza pasen a la cámara de cría, pero no permite el paso de abejas de la cámara de cría al alza. (FAUTAPO., 2014, pág. 43)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Ilustración 16***Escape de abejas*

**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 43)

✓ **Cuchillo de Desopercular:**

Es un cuchillo de filo largo que permite cortar el opérculo de cera que sella los panales de miel. (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Ilustración 17***Cuchillo de desopercular*

**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

✓ **Batea de Desopercular:**

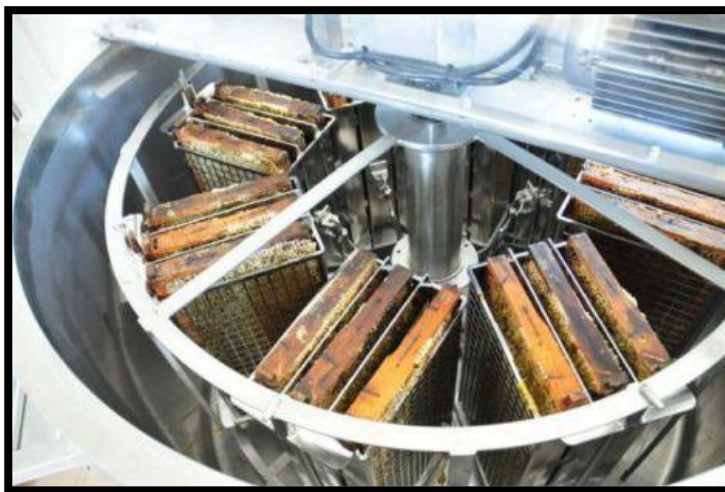
El banco de Desopercular consiste en una cuba rectangular de acero inoxidable apoyado sobre unas patas de hierro. (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

**Ilustración 18***Batea de desopercular*

**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

✓ **Extractor:**

La extracción de miel se efectúa en una máquina diseñada específicamente para ello llamada extractor de miel. Básicamente se compone de: Un bastidor cilíndrico que soporta los cuadros y gira rápidamente alrededor de su eje vertical. Una cuba para recoger la miel, que encierra el bastidor. (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

**Ilustración 19***Extractor*

**Fuente:** Tomada de: (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

Estas son las principales y casi únicas herramientas de que dispone el apicultor para su trabajo en el colmenar. Todo el material del equipo tiene que ser de acero inoxidable. La miel sale extraída por fuerza centrífuga, saliendo de la cuba del extractor por un grifo de plástico desmontable, situado en el fondo y recogándose en un cubo de acero inoxidable. (FAUTAPO., 2014, pág. 40)

**2.2.20 Flora Apícola**

La planta que salva a las abejas en esta estación es la flor amarilla (Baltimore recta), planta popular en todo el país que suministra el polen y poco néctar. Otra planta que produce el polen recolectado por las abejas es el maíz, que florece de julio a agosto.


## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En este periodo florecen también diferentes especies de eucalipto. Desgraciadamente hasta ahora hay pocos árboles de esta especie. (Platero, 2010, pág. 26)

Al comienzo de la estación seca florecen diferentes especies de campanilla (Iponeasp), que cubren vastos terrenos del país y son las más importantes plantas melíferas; en la misma época, las hierbas secan completamente, algunos árboles botan sus hojas y enseguida comienzan a florecer. Los apicultores aprecian muchísimo la Ceiba (Ceiba pentandra), uno de los más altos y desarrollados árboles que florecen en diciembre – enero; los árboles de sombra en los cafetales también suministran mucha miel, como decir los pepetos (Inga sp.) que florecen de noviembre a diciembre, el madrecaao (Gliciricidia sepium), floreciendo de enero – febrero. La última planta de la gran mielada es el café, una excelente planta melífera que da intenso flujo nectáreo, pero de corto período (dos semanas). Florece después de las primeras lluvias en abril. (Platero, 2010, pág. 26)

**Tabla 12**

*Descriptiva de plantas con mayor concentración de polen.*

| IMAGEN  | NOMBRE                              | DESCRIPCIÓN   |
|---|-------------------------------------|---|
|  | <p>Convolvulus o<br/>campañilla</p> | <p>Es un género con unas<br/>250 especies de plantas de<br/>flor en la familia de las</p> |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | Convolvulaceae, con una distribución cosmopolita.  |
|    | La flor amarilla, rúcula o rúgula ( <i>Diplotaxis tenuifolia</i> ) | Es una hierba perenne, silvestre, de la familia Brassicaceae de plantas con floración de cruz.   |
|   | Melocotón de los trópicos  | Es una especie arbórea frutal del género perteneciente a la familia Anacardiaceae.   |
|  | El laurel o lauro ( <i>Laurus nobilis</i> )                        | Es un arbusto o árbol perenne perteneciente a la familia de las lauráceas, a la que da nombre. Es originario de la zona Mediterránea y sus |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | hojas son utilizadas como condimento en la cocina. |
|--|--|--|

## 2.3 MARCO LEGAL

### 2.3.1 Ley de Fomento de Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE) 2017

Es una ley aprobada según Decreto Legislativo No. 667 por la Asamblea Legislativa, el 25 de abril del 2014 y que entró en vigencia el 28 de mayo del mismo año, creada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, la cual incluye respuestas de consultas realizadas a distintas instituciones de carácter público y privado que proporcionan apoyo a la MYPE, tales como asociaciones, gremios, ONG's, instituciones financieras y personas empresarias clasificadas como MYPE, dando aportes que brindan solución a necesidades que surgen en este importante segmento empresarial.

En el año 2017 sufre una reforma por la Asamblea Legislativa, según El Decreto Legislativo No. 838, 15 de noviembre de 2017, vigente hasta la actualidad, con ello otorga autonomía a CONAMYPE, además de proporcionar a los propietarios de una micro o mediana empresa salvadoreña, el marco jurídico con el objetivo que sea adoptado e implementado.

### **2.3.2 Ley de Registro de Comercio (2025)**

La Ley de Registro de Comercio en El Salvador establece las normas y procedimientos para la inscripción de actos y contratos mercantiles, así como la publicidad de los mismos. A continuación, se mencionan algunos de los aspectos clave que establece la ley:

#### **Objeto de la ley**

- ✓ Regular la organización y funcionamiento del Registro de Comercio
- ✓ Proporcionar seguridad jurídica a los actos y contratos mercantiles
- ✓ Dar publicidad a los actos y contratos mercantiles

#### **Actos y contratos sujetos a inscripción**

- ✓ Constitución de sociedades mercantiles
- ✓ Modificaciones a la escritura social
- ✓ Nombramientos de representantes legales
- ✓ Contratos de compraventa de empresas
- ✓ Hipotecas y prendas
- ✓ Patentes y marcas

#### **Requisitos para la inscripción**

- ✓ Presentar la solicitud de inscripción en el Registro de Comercio
- ✓ Acompañar la documentación requerida
- ✓ Pagar los derechos correspondientes

**Efectos de la inscripción**

- ✓ La inscripción es constitutiva para la personalidad jurídica de las sociedades mercantiles
- ✓ La inscripción es declarativa para los demás actos y contratos mercantiles
- ✓ La inscripción es obligatoria para todos los actos y contratos sujetos a inscripción

Es importante mencionar que la Ley de Registro de Comercio se aplica en conjunto con el Código de Comercio y otras leyes relacionadas.

**2.3.3 Código de Comercio (2023)**

El Código de Comercio de El Salvador es una normativa que regula los actos de comercio, las sociedades mercantiles y las obligaciones de los comerciantes en el país. A continuación, algunos aspectos clave<sup>18</sup>.

- ✓ **Definición de comerciante:** Se considera comerciante a la persona natural o jurídica que se dedica a la actividad mercantil.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ **Obligaciones del comerciante:** Los comerciantes deben matricular su empresa mercantil, llevar la contabilidad y depositar anualmente el balance general de su empresa en el Registro de Comercio.

✓ **Tipos de sociedades:** El Código de Comercio establece diferentes tipos de sociedades, como sociedades de personas y sociedades de capitales.

✓ **Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS):** Se ha incorporado un nuevo tipo de sociedad, la SAS, que puede ser constituida por una sola persona y se rige principalmente por su pacto social.

✓ **Registro de Comercio:** El Registro de Comercio es la oficina administrativa encargada de garantizar la publicidad formal de los actos y contratos mercantiles.

El Código de Comercio de El Salvador ha sido objeto de reformas recientes, como la incorporación de la SAS, que busca incentivar la legalización del sector informal de la economía y reimpulsar a la micro y pequeña empresa.

El Art. 362 nombra las entidades gubernamentales que ejercen vigilancia por parte del estado.

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ **La Superintendencia del Sistema Financiero.** Vigila las sociedades que se dedican a operaciones bancarias, financieras, de seguros y de ahorro.
  
- ✓ **La Superintendencia de Valores.** Vigila las sociedades que se dedican a operaciones en el mercado bursátil.
  
- ✓ **La superintendencia de Pensiones.** Vigila las sociedades que se dedican a administrar pensiones.
  
- ✓ **La Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.** Ejerce la vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones mercantiles.

#### 2.3.4 Código Tributario (2024)

El Código Tributario de El Salvador establece las normas y principios que regulan la relación entre el Estado y los contribuyentes en materia tributaria. A continuación, algunos de los aspectos clave que establece el Código Tributario:

##### **Objeto del Código Tributario**

- ✓ Regular la relación entre el Estado y los contribuyentes en materia tributaria

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Establecer los principios y normas para la aplicación de los tributos
- ✓ Garantizar la seguridad jurídica y la equidad en la aplicación de los tributos

#### **Principios del Código Tributario**

- ✓ **Legalidad:** Los tributos solo pueden ser establecidos por ley
- ✓ **Igualdad:** Todos los contribuyentes deben ser tratados de manera igual
- ✓ **Proporcionalidad:** Los tributos deben ser proporcionales a la capacidad contributiva de los contribuyentes
- ✓ **No confiscatoriedad:** Los tributos no pueden ser confiscatorios

#### **Obligaciones de los contribuyentes**

- ✓ **Declarar y pagar los tributos:** Los contribuyentes deben declarar y pagar los tributos que les correspondan
- ✓ **Llevar contabilidad:** Los contribuyentes deben llevar contabilidad y registros de sus operaciones
- ✓ **Proporcionar información:** Los contribuyentes deben proporcionar información a la Administración Tributaria

#### **Facultades de la Administración Tributaria**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ **Fiscalizar:** La Administración Tributaria puede fiscalizar a los contribuyentes para verificar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias
  
- ✓ **Determinar y liquidar los tributos:** La Administración Tributaria puede determinar y liquidar los tributos que correspondan
  
- ✓ **Imponer sanciones:** La Administración Tributaria puede imponer sanciones a los contribuyentes que no cumplan con sus obligaciones tributarias

Es importante mencionar que el Código Tributario de El Salvador ha sido objeto de reformas recientes, como la simplificación de los requisitos de identificación de compradores y prestatarios de servicios.

La última actualización del Código Tributario de El Salvador fue en septiembre de 2024, cuando se aprobaron reformas para simplificar los requisitos de identificación de compradores y prestatarios de servicios. Algunas de las reformas más destacadas incluyen:

- ✓ **Requisitos de identificación:** Las personas naturales no necesitarán proporcionar su nombre al adquirir bienes o servicios cuyo valor sea inferior a \$25,000, siempre que no requieran factura para deducir el gasto en su declaración fiscal.
  
- ✓ **Facturación electrónica:** Se enfatiza la importancia de las facturas electrónicas, exigiendo que, en casos donde se requiera la deducción de gastos, tanto las

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

personas naturales como las jurídicas presenten la documentación correspondiente para transacciones que superen los \$25,000<sup>19</sup>.

✓ **Guías de orientación:** La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) ha emitido guías de orientación para facilitar el reconocimiento de países, estados o territorios con regímenes fiscales preferentes y el tratamiento tributario para el ejercicio fiscal 2026<sup>20</sup>.

Es importante mencionar que también se han realizado reformas en 2022, relacionadas con la regulación del uso de los Documentos Electrónicos Tributarios

**Además, existen dos leyes complementarias al código tributario que son:**

✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (2022) y su respectivo reglamento.

✓ Ley de Impuesto Sobre la Renta (2023) y su reglamento.

### 2.3.5 Código de Trabajo (2023)

El Código de Trabajo en El Salvador es una normativa que regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en el país. A continuación, algunos de los aspectos clave que aborda el Código de Trabajo:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

<sup>18</sup>*Análisis del código de comercio el salvador* <https://es.slideshare.net/slideshow/anlisis-del-codigo-de-comercio-el-salvador/70153473>

<sup>19</sup>*Código Tributario* <https://www.asamblea.gob.sv/taxonomy/term/2291>

<sup>20</sup>*Los Formularios de IVA (F07) y PAGO A CUENTA (F14) a partir del Periodo Tributario de 2025* <https://www.mh.gob.sv/modificacion-a-los-anexos-de-los-formularios-de-iva-f07-y-pago-a-cuenta-f14-a-partir-del-periodo-tributario-de-enero-2025/>

### **Objeto del Código de Trabajo**

- ✓ Regular las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores
- ✓ Establecer los derechos y obligaciones de los empleadores y trabajadores
- ✓ Proteger los derechos de los trabajadores y promover la justicia social

### **Derechos de los trabajadores**

- ✓ **Salario mínimo:** Los trabajadores tienen derecho a un salario mínimo que les permita satisfacer sus necesidades básicas
  
- ✓ **Jornada laboral:** La jornada laboral no puede exceder de 44 horas semanales
  
- ✓ **Vacaciones:** Los trabajadores tienen derecho a vacaciones pagadas

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ **Seguridad social:** Los empleadores deben afiliar a sus trabajadores al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

**Obligaciones de los empleadores**

✓ **Pagar el salario:** Los empleadores deben pagar el salario a sus trabajadores de manera puntual

✓ **Proporcionar un ambiente de trabajo seguro:** Los empleadores deben proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable

✓ **Respetar los derechos de los trabajadores:** Los empleadores deben respetar los derechos de los trabajadores y no discriminarlos

✓ **Tipos de contratos**

✓ **Contrato individual:** Un contrato entre un empleador y un trabajador

✓ **Contrato colectivo:** Un contrato entre un empleador y un sindicato de trabajadores

**Terminación del contrato**

✓ **Despido justificado:** El empleador puede despedir a un trabajador por causa justificada

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ **Despido injustificado:** El empleador debe pagar una indemnización al trabajador si lo despide sin causa justificada

**Es importante mencionar que el Código de Trabajo en El Salvador ha sido objeto de reformas recientes, como:**

- ✓ Reforma al proceso abreviado (2023)
- ✓ Reinstalo de mujeres embarazadas (2023)
- ✓ Incremento de multas por infracciones laborales (2022)

### **2.3.6 NIIF para PYMES (2019)**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades, es una normativa contable emitida por el IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad) que debe ser adoptada por todas las empresas salvadoreñas catalogadas como pequeñas y medianas entidades, como marco de referencia para la elaboración de sus Estados Financieros.

Las NIIF para PYMES definen a las empresas como pequeñas y medianas, si éstas no tienen obligación pública de rendir cuentas, es decir no negocia instrumentos de deuda o de patrimonio en un mercado público (bolsa de valores nacional o extranjera) y publican estados financieros con propósito de información general.

En cuanto a los criterios específicos, las NIIF para PYMES no establecen límites específicos de ingresos o número de empleados, ya que esto puede variar según el país o región.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En general, las NIIF para PYMES se enfocan en simplificar los requisitos contables y de revelación para las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles preparar y presentar sus estados financieros de manera más clara y útil<sup>21</sup>.

### 2.3.7 NIIF completas (2020)

Las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad)

Tiene por objetivo proporcionar información financiera transparente, comparable y de alta calidad para los usuarios de los estados financieros, como inversores, acreedores y otros interesados.

#### **Algunos de los énfasis clave de las NIIF Completas incluyen:**

✓ **Transparencia:** Proporcionar información financiera clara y transparente para que los usuarios puedan tomar decisiones informadas.

✓ **Comparabilidad:** Permitir la comparación de los estados financieros entre empresas y sectores.

<sup>21</sup>*Pequeña y mediana empresa*

[https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

✓ **Relevancia:** Proporcionar información financiera relevante para los usuarios.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ **Fiabilidad:** Asegurarse de que la información financiera sea fiable y libre de errores.
  
- ✓ **Consistencia:** Aplicar las normas de manera consistente para asegurar la comparabilidad de los estados financieros.

Las NIIF Completas se enfocan en la presentación de estados financieros que reflejen la realidad económica de la empresa, y que proporcionen información útil para los usuarios.

Algunos de los temas clave que se abordan en las NIIF Completas incluyen:

- ✓ Reconocimiento y medición de activos y pasivos
  
- ✓ Reconocimiento y medición de ingresos y gastos
  
- ✓ Presentación de estados financieros
  
- ✓ Revelaciones y notas a los estados financieros
  
- ✓ Combinaciones de negocios y consolidación de estados financieros

## 2.4 CONTEXTUALIZACIÓN

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son increíblemente importantes en la economía nacional, según datos de la revista Economía y Negocios, el 35% del Producto Interno Bruto (PIB) es generado por éstas. Juntamente con la Micro empresa, representan entre el 92% y 96% del total de empresas que operan en los distintos sectores. Las MIPYMES dinamizan la economía nacional transando gran cantidad de bienes y servicios, además de ser la mayor fuente de empleo.

A pesar de su trascendencia en la economía salvadoreña, las PYMES carecen de crecimiento por diversas razones. Entre las principales se pueden mencionar:

### **La política fiscal**

Las obligaciones tributarias que implica según el tamaño de la compañía, hasta cierto grado obliga a muchos negocios a permanecer en la informalidad, debido a que la obligación tributaria se vuelve uno de los factores por los cuales muchos negocios no aspiran a crecer, al contrario, prefieren mantenerse en la misma categoría.

### **El difícil acceso a créditos bancarios competitivos**

La mayoría de MIPYMES no tienen acceso a créditos bancarios a tasas competitivas que representen un bajo costo de capital, y que por ende les permita obtener mayores rentabilidades. Por otro lado, los requisitos para la obtención de estos se vuelven complejos, un tanto inaccesibles.

### **La poca inversión en tecnología**

La dependencia tecnológica en la actualidad es un hecho, las compañías están llamadas a digitalizar sus procesos y a establecer las estrategias adecuadas para acaparar la demanda de todo

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

tipo de clientes. Los saltos generacionales han dado las pautas para la conversión de las compañías. La economía mundial se prepara para un salto generacional (generación Z a la generación táctil). Las PYMES por su parte, debido a sus falencias y necesidades se han visto aventajadas por la gran empresa, que posee mayor inversión en este rubro tan importante que es la tecnología.

### **Carencia de un modelo de negocio definido.**

La mayoría de PYMES no posee un modelo de negocio que sirva de orientación para la creación de estrategias encaminadas a la creación de valor. Un buen modelo de negocio proporciona las directrices sobre las cuales se deben regir las operaciones de la empresa, en relación a la propuesta de valor. Es muy importante para el crecimiento sostenible contar con este modelo y aplicarlo de manera estricta para obtener los resultados esperados.

Es un hecho que si las PYMES dejan de crecer disminuyen los rendimientos de sus dueños, no se generan los niveles de empleo esperados, se consumen menos cantidades de bienes y servicios, se obtiene menor recaudación fiscal y en su conjunto todos estos efectos desembocan en un menor crecimiento económico, que trae consigo menor calidad de vida para la población. La dimensión del problema de la falta de crecimiento de las PYMES al final es impactante por el peso que tienen en la economía nacional.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Esta condición se puede observar en todas la PYMES nacionales, sin embargo, este estudio centra su atención y se desarrolla en las PYMES pertenecientes al sector apícola, ubicadas en el Departamento de Morazán.

### CAPÍTULO III

#### 3 DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

###### **CUALITATIVA:**

La investigación se realizará con un enfoque cualitativo, este se utilizará para conocer y comprender las experiencias y opiniones de los propietarios o encargados. Así mismo dicho desarrollo se fundamentará en un proceso inductivo, que nos permite pasar de hechos particulares a los principios generales<sup>22</sup>, fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría<sup>23</sup>, es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas referente a la producción y comercialización de miel de abeja.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Según su aplicabilidad, la investigación será exploratoria, ya que se orienta al estudio de un problema en concreto, es decir, descubrir cómo los propietarios perciben su realidad frente a este tipo de problema, lo cual servirá de insumo para la realización del modelo de negocio que les brinde las estrategias necesarias y cuenten con la posibilidad de un crecimiento sostenible<sup>24</sup>.

<sup>22</sup>(Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p. 84)

<sup>23</sup>(Bernal Torres, 2006)

<sup>24</sup>Guía Didáctica Metodológica, Álvarez, Carlos Arturo Monje

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Población**

La población objeto de estudio con que se realizará la investigación, está conformada por 66 apicultores del Departamento de Morazán. (Sánchez de Cruz & MAG OIR, 2019)

### **3.2.2 Muestra**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Se realizará un estudio específico donde se utilizará el muestreo aleatorio simple, por medio de encuestas dirigidas a los Apicultores en el Departamento de Morazán. La selección de la muestra se realizó por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(d^2(N-1) + (Z^2 * p * q))}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Sustituyendo se obtiene el siguiente dato:

$$n = \frac{66 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{((0.05)^2(66-1) + ((1.96)^2 * 0.05 * 0.95)}$$

$$n = \frac{12.043416}{0.344976}$$

$$n = 34.91088076$$

Según fórmula la muestra estará conformada por treinta y cuatro apicultores del Departamento de Morazán para encuestarlos.

### 3.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA LA MUESTRA.

En el estudio se tomarán en cuenta los pequeños y medianos Apicultores independientes en el Departamento de Morazán.

En donde se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Hombres y mujeres productores de Miel
- ✓ Edad de los Apicultores: 25 años en adelante
- ✓ Número de Apiarios: Indiferente
- ✓ Ubicación Geográfica: Departamento de Morazán

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para recolectar información confiable, veraz y oportuna se utilizará una serie de técnicas las cuales están divididas en:

- ✓ Técnica documental
- ✓ Revisión Hemerográfica: Folletos, Periódicos, entre otros.
- ✓ Revisión Bibliográfica: Libros, Leyes, Normas.
- ✓ Técnica de investigación de campo

#### Tabla 13

*Técnicas e Instrumento de Investigación de Campo.*

|                            |
|----------------------------|
| <b>ENFOQUE CUALITATIVO</b> |
|----------------------------|

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| TÉCNICA  | INSTRUMENTO       | DESCRIPCIÓN   |
|----------|-------------------|---|
| Encuesta | Guía de preguntas | Consistirá en recopilar información mediante cuestionario realizando una cantidad de preguntas concisas a los apicultores, validando sus respuestas que servirán de evidencia. El cuestionario se realizará a cada apicultor en las instalaciones del CEDAF, mediante una convocatoria. |

### 3.5 PLAN DE ANÁLISIS

La información que se recopilará de las encuestas será procesada mediante la utilización de las herramientas de Microsoft Excel 2010, ya que es una herramienta que hace posible la creación de base de datos, gráficas y tablas estadísticas, permitiendo una mejor interpretación de la información mediante el uso de las herramientas de dicho programa.

#### 3.5.1 Procesamiento de la información.

##### 3.5.1.1 Vaciado de información de encuesta.

1. Se procesarán los datos utilizando tablas de doble entrada, las cuales contendrán las preguntas que nos permitirán consolidar toda la información.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

2. Se procederá a introducir los datos de la encuesta, tomando en cuenta los aspectos establecidos en la creación de la base de datos.

3. Guardar el archivo de datos

Para analizar los datos se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Abrir el archivo de datos de Microsoft Excel 2013.
- ✓ Seleccionar un procedimiento de los menús para calcular el estadístico o crear un gráfico.
- ✓ Ejecutar el procedimiento que se eligió y ver los resultados
- ✓ Interpretar los resultados obtenidos

## CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Presentación y Análisis de Resultados

Tabla 14

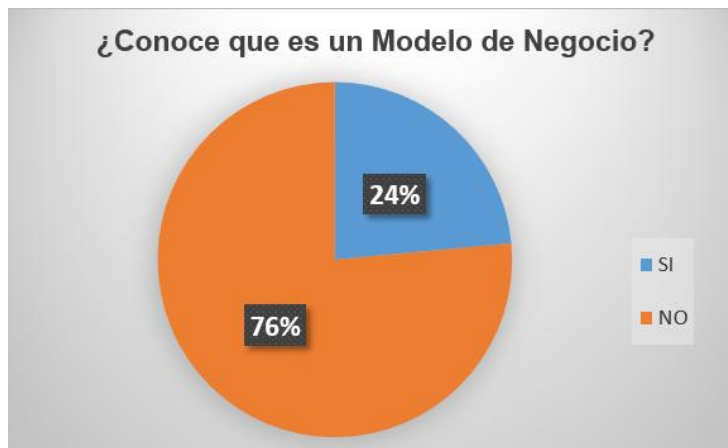
*Conocer si saben que es un Modelo de Negocio.*

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Pregunta 1.</b> ¿Conoce que es un Modelo de Negocio?  |                   |                   |
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |                   |                   |
| <b>Objetivo.</b> Identificar si los propietarios o el personal a cargo del negocio tienen algún tipo conocimiento sobre el modelo de negocio.  |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Si</b>  | <b>8</b>          | <b>24%</b>        |
| <b>No</b>  | <b>26</b>         | <b>76%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 2**

*¿Conoce que es un Modelo de Negocio?*



**Análisis:** El 24% de la población dijo que SI y el 76% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se observa que el 24% de las personas encuestadas (Propietarios y/o administradores) tiene algún tipo de conocimiento, sobre que es un modelo de negocio y el 76% lo desconoce.

**Tabla 15**

*Conocer si aplican un Modelo de Negocio en su empresa*

|   |
|---|
| <p><b>Pregunta 2.</b> ¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa?</p> |
|   |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.

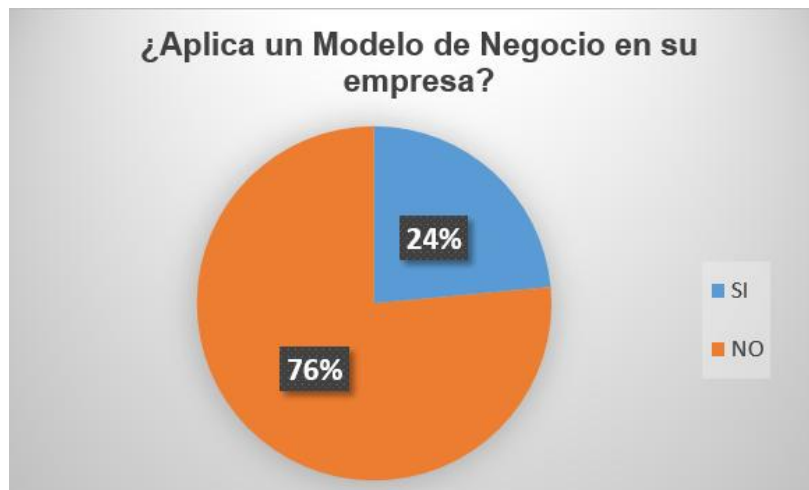
**Objetivo.** Conocer si los propietarios o el personal a cargo de la PYME, aplica un modelo de negocio, con base al conocimiento que posee del mismo.

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Si</b>                    | <b>8</b>          | <b>24%</b>        |
| <b>No</b>                    | <b>26</b>         | <b>76%</b>        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 3**

*¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa?*



**Análisis:** El 24% de la población dijo que SI y el 76% opinó que NO

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 24% de las personas encuestadas (Propietarios y/o administradores) aplica un modelo de negocio en su empresa y el 76% no lo hacen.

**Tabla 16**

*Identificar si realiza algún tipo de planeación*

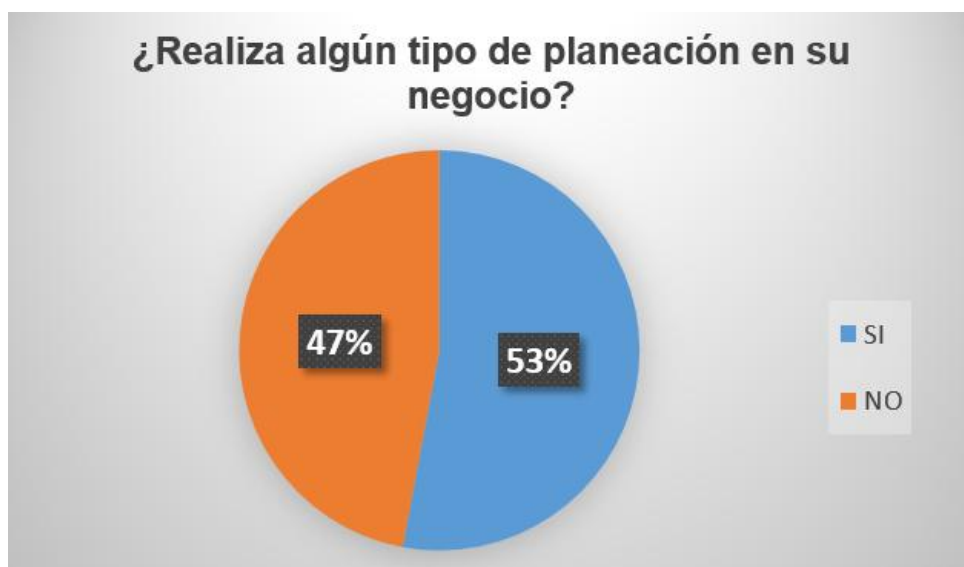
|   |
|---|
| <b>Pregunta 3.</b> ¿Realiza algún tipo de planeación en su negocio? |
|   |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar si en las PYMES objeto de estudio, se efectúa algún tipo de planeación.</p>   |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si  | 18         | 53%         |
| No  | 16         | 47%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 4.**

*Identificar si realiza algún tipo de planeación*



**Análisis:** El 53% de la población dijo que SI y el 47% opinó que NO.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 53% de las PYMES, realiza algún tipo de planeación. Es decir, elaboran planes operativos, financieros y/o administrativos, encaminados a la consecución de las metas. El 47% opinó que no planifica.

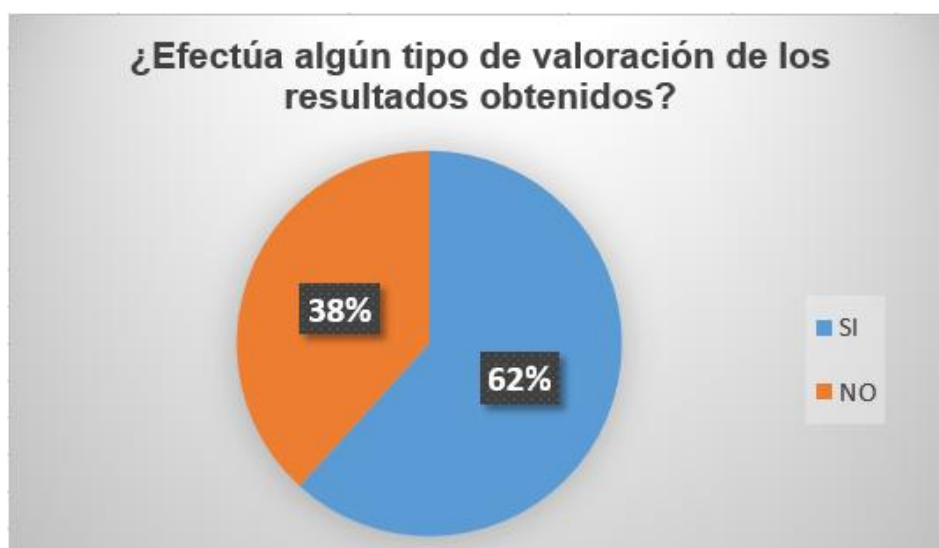
**Tabla 17**

*Investigar si se evalúan los resultados obtenidos*

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Pregunta 4.</b> ¿Efectúa algún tipo de valoración de los resultados obtenidos?  |                   |                   |
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |                   |                   |
| <b>Objetivo.</b> Conocer si las PYMES sujetas de estudio, evalúan los resultados de un ejercicio fiscal.   |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE<br/>RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Si</b>  | <b>21</b>         | <b>62%</b>        |
| <b>No</b>  | <b>13</b>         | <b>38%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 5**

*Investigar si se evalúan los resultados obtenidos*



**Análisis:** El 62% de la población dijo que SI y el 38% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 62% de la población efectúa valoración de sus resultados, es decir, realizan algún tipo de análisis sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados. El 38% manifestó que no.

**Tabla 18**

*Indagar si conocen las necesidades de sus clientes*

|  |
|--|
|  |
|--|

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Pregunta 5.</b> ¿Conoce las necesidades de sus clientes?   |                   |                   |
| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |                   |                   |
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES sujetas de estudio, poseen conocimiento de las necesidades de sus clientes.</p>  |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Si</b>   | <b>24</b>         | <b>71%</b>        |
| <b>No</b>   | <b>10</b>         | <b>29%</b>        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 5**

*Indagar si conocen las necesidades de sus clientes*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 71% de la población dijo que SI y el 29% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 71% de las personas sujetas de estudio, manifestó conocer las necesidades de sus clientes. Situación que es idónea, como punto de partida para el diseño de una propuesta de valor. El 29% manifestó que no.

### Tabla 19

*Saber si desarrollan estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes*

|   |
|---|
| <p><b>Pregunta 5.1</b> ¿Diseña estrategias para satisfacerlas?</p>  |
| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |
|   |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES que manifiestan conocer las necesidades de los clientes, diseñan estrategias para satisfacerlas. |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Si</b>  | <b>16</b>         | <b>47%</b>        |
| <b>No</b>  | <b>18</b>         | <b>53%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 6**

*Saber si desarrollan estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes*



**Análisis:** El 47% de la población dijo que SI y el 53% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se muestra que el 47% de las PYMES diseña estrategias para satisfacer las necesidades conocidas de sus clientes y el 53% no lo hace.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 20***Identificar las estrategias utilizadas*

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Pregunta 5.2</b> Si su respuesta fue sí, ¿En qué están basadas sus estrategias?   |                   |                   |
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |                   |                   |
| <b>Objetivo.</b> Identificar la estrategia utilizada por las PYMES, para sustentar su propuesta de valor.  |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>COSTOS</b>  | <b>14</b>         | <b>41%</b>        |
| <b>DIFERENCIACION</b>  | <b>20</b>         | <b>59%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 7***Identificar las estrategias utilizadas*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 41% dijo que COSTOS y el 59% opinó que DIFERENCIACIÓN.

**Interpretación:** El gráfico muestra que de las PYMES que manifestaron diseñar estrategias, para satisfacer las necesidades de sus clientes (Pregunta 5.1), el 41% las basa costos y el 59% en diferenciación.

### Tabla 21

*Conocer si realizan segmentación de mercados*

**Pregunta 6.** ¿Realiza segmentación de mercados que le permitan diseñar estrategias específicas?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES sujetas de estudio, realizan segmentación de mercado para el diseño de sus estrategias.</p>  |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si  | 10         | 29%         |
| No  | 24         | 71%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 8**

*Conocer si realizan segmentación de mercados*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 29% población dijo que SI y el 71% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que, de las PYMES sujetas de estudio, el 29% realiza segmentación de mercado, para diseñar estrategias específicas y el 71% restante no lo hace.

## Tabla 22

*Identificar los distintos canales de distribución*

|   |
|---|
| <p><b>Pregunta 7.</b> ¿Cuáles son los canales de distribución que la empresa utiliza?</p>   |
| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |

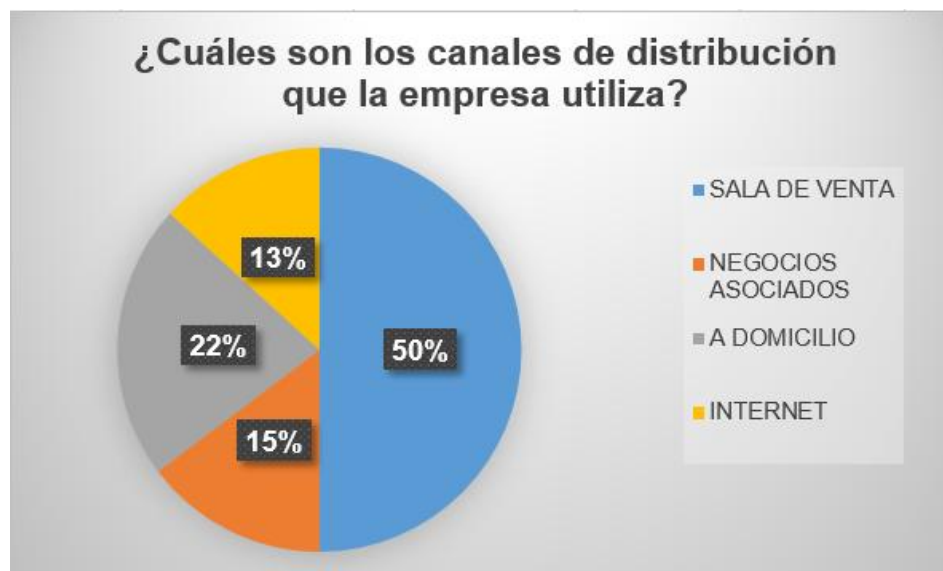
## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Objetivo.</b> Identificar los distintos medios a través de los cuales las PYMES sujetas de estudio, hacen llegar su propuesta de valor a los consumidores.</p> |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Sala de venta</b>   | <b>34</b>         | <b>50%</b>        |
| <b>Negocios asociados</b>  | <b>10</b>         | <b>15%</b>        |
| <b>A domicilio</b>   | <b>15</b>         | <b>22%</b>        |
| <b>Internet</b>  | <b>9</b>          | <b>13%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>68</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 9**

*Identificar los distintos canales de distribución*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 50% de la población dijo sala de venta, el 15% negocios asociados, el 22% a domicilio y el 13% opinó que internet.

**Interpretación:** En el gráfico se muestra que del total de PYMES objeto de estudio, el 50% utiliza el canal de sala de venta, el 15% utiliza negocios asociados, el 22% cuenta con la opción de envío a domicilio y el 13% utiliza internet a través de páginas WEB y redes sociales.

**Tabla 23**

*Investigar si se fomenta la comunicación con los clientes*

**Pregunta 8.** ¿Se fomenta la comunicación con los clientes, es decir, se lleva la iniciativa comercial?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES objeto de estudio, poseen algún tipo de relación con los consumidores.</p>   |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si  | 22         | 65%         |
| No  | 12         | 35%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 10**

*Investigar si se fomenta la comunicación con los clientes*



**Análisis:** El 65% de la población dijo SI y el 35% opinó que NO.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 65% de las PYMES manifiestan que fomentan la comunicación con los clientes y realizan la iniciativa comercial. El 35% manifiesta que no mantiene comunicación con los clientes.

**Tabla 24**

*Conocer los distintos medios que utilizan las PYMES objeto de estudio, para mantener comunicación con los clientes*

| <b>Pregunta 8.1</b> Si su respuesta fue sí, ¿Cuáles son los medios que utiliza?  |            |            |
|--|------------|------------|
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |            |            |
| <b>Objetivo.</b> Conocer los distintos medios que utilizan las PYMES objeto de estudio, para mantener comunicación con los clientes.   |            |            |
| OPCIONES DE<br>RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| <b>Redes sociales</b>  | <b>5</b>   | <b>14%</b> |
| <b>Llamadas telefónicas</b>  | <b>8</b>   | <b>22%</b> |
| <b>Buzón de sugerencias</b>  | <b>0</b>   | <b>-</b>   |
| <b>Correo electrónico</b>  | <b>1</b>   | <b>3%</b>  |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|                      |           |             |
|----------------------|-----------|-------------|
| <b>Personalmente</b> | <b>22</b> | <b>61%</b>  |
| <b>TOTAL</b>         | <b>36</b> | <b>100%</b> |

**Figura 11**

*Conocer los distintos medios que utilizan las PYMES objeto de estudio, para mantener comunicación con los clientes*



**Análisis:** El 14% opinó que redes sociales, el 22% llamadas telefónicas, el 0% buzón de sugerencias, el 3% correo electrónico y el 61% personalmente.

**Interpretación:** El gráfico muestra que de la población que manifestó cuidar la comunicación con los clientes (pregunta 8), el 14% utiliza las redes sociales, el 22% hace uso de llamadas telefónicas, el 0% posee buzón de sugerencias, el 3% usa correo electrónico para tal fin y el 61% lo hace personalmente.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 25**

*Conocer si las PYMES investigadas poseen mecanismos para identificar sus ingresos*

| <p><b>Pregunta 9.</b> ¿Identifica sus flujos de ingresos por líneas de productos y/o sucursales?</p>  |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
| <p><b>Objetivo.</b> Conocer si las PYMES investigadas poseen mecanismos para identificar sus ingresos.</p>  |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si  | 19         | 56%         |
| No  | 15         | 44%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 12**

*Conocer si las PYMES investigadas poseen mecanismos para identificar sus ingresos*



**Análisis:** El 56% de la población opinó que SI y el 44% opinó que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 56% de las PYMES objeto de la presente investigación, manifiestan identificar sus fuentes de ingresos, ya sea por fuente de generación o por líneas de productos. Y el 44% NO.

**Tabla 26**

*Recursos indispensables para el funcionamiento de su negocio*

**Pregunta 10.** Seleccione dos recursos que considere que son indispensables para el funcionamiento de su negocio.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Hipótesis 1.** La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES investigadas, tienen conocimiento de los recursos que les permiten conservar su fuente de ingresos.

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Físicos (activos)</b>     | <b>14</b>         | <b>21%</b>        |
| <b>Económicos</b>            | <b>34</b>         | <b>50%</b>        |
| <b>Humanos</b>               | <b>20</b>         | <b>29%</b>        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>68</b>         | <b>100%</b>       |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 13**

*Recursos indispensables para el funcionamiento de su negocio*



**Análisis:** El 21% de la población opinó físicos (activos), el 50% económicos y el 29% humanos.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 21% de las PYMES objeto de estudio, considera que los recursos físicos (Activos) son indispensables y de vital importancia en el que hacer empresarial, el 50% opinó que son los recursos económicos y un 29% considera que el recurso más importante es el humano.

**Tabla 27**

*¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?*

**Pregunta 11.** ¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?

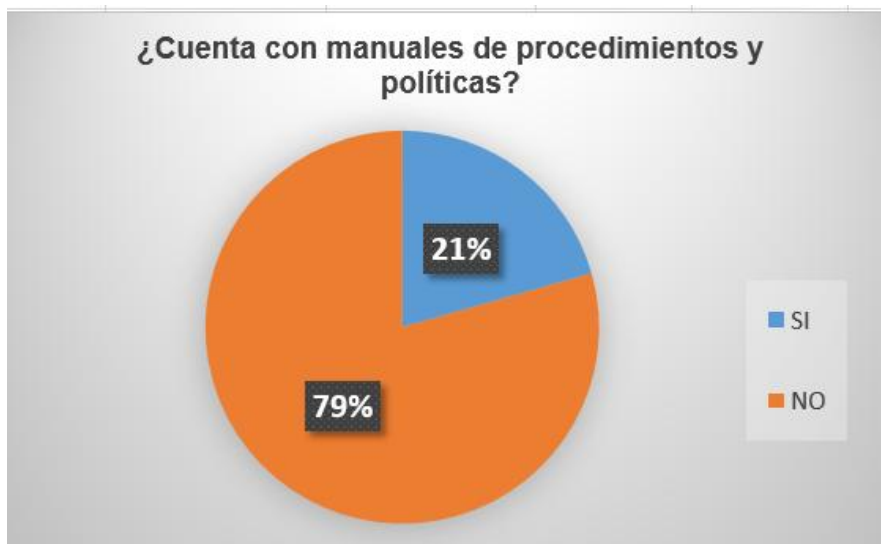
## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES sujetas a estudio, poseen manuales de procedimientos y políticas, que sirvan de guía para el desarrollo de sus procesos.</p>   |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si  | 7          | 21%         |
| No  | 27         | 79%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 14**

*¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 21% de la población dijo que SI, el 79% opino que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 21% de las PYMES sujetas de estudio, posee manuales de procedimiento y políticas para implementar en la empresa. Así también, el 79% de los encuestados respondió que no dispone de ellos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 28**

*Conocer las políticas que poseen las PYMES investigadas.*

| <b>Pregunta 11.1</b> Si su respuesta fue sí, seleccione el tipo de políticas que posee.  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |                   |                   |
| <b>Objetivo.</b> Identificar el tipo de políticas que poseen las PYMES investigadas.   |                   |                   |
| <b>Tabla 11.1 Conocer las políticas que poseen las PYMES investigadas.</b>   |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Financieras</b>   | -                 | -                 |
| <b>Inventarios</b>   | -                 | -                 |
| <b>Cuentas por cobrar</b>  | <b>3</b>          | <b>21%</b>        |
| <b>Cuentas por pagar</b>   | <b>7</b>          | <b>50%</b>        |
| <b>Compras</b>   | <b>4</b>          | <b>29%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>14</b>         | <b>100%</b>       |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 15**

*Conocer las políticas que poseen las PYMES investigadas.*



**Análisis:** El 0% dijo financieras, el 0% inventarios, el 21% cuentas por cobrar, así mismo un 50% cuentas por pagar y un 29% compras.

**Interpretación:** De las empresas que poseen políticas, el 0% posee políticas financieras e inventarios, 21% cuentas por cobrar, el 50% posee políticas de cuentas por pagar y un 29% respectivamente posee políticas de compras.

**Tabla 29**

*¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento de políticas y procedimientos?*

**Pregunta 11.2** ¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento?

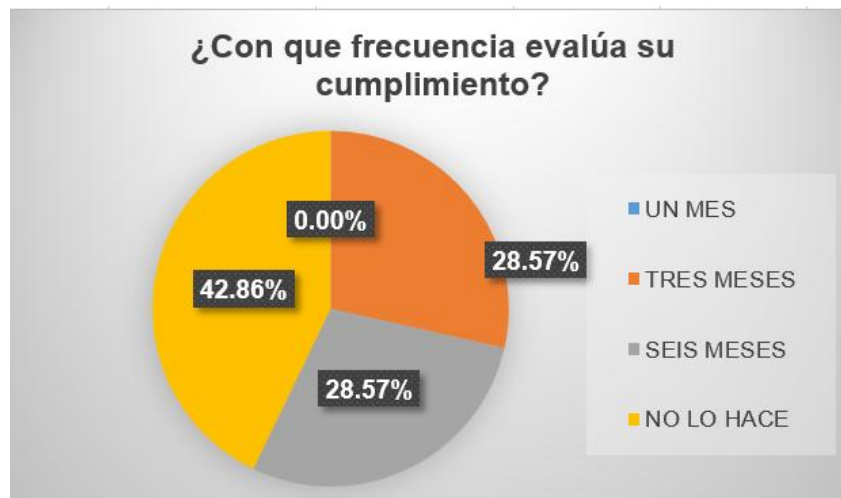
## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar la frecuencia con la que las PYMES evalúan el cumplimiento de sus políticas y procedimientos.</p>   |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Un mes</b>   | -                 | -                 |
| <b>Tres meses</b>   | <b>2</b>          | <b>28.57%</b>     |
| <b>Seis meses</b>   | <b>2</b>          | <b>28.57%</b>     |
| <b>No lo hace</b>   | <b>3</b>          | <b>42.86%</b>     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>7</b>          | <b>100%</b>       |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 16**

*¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento de políticas y procedimientos?*



**Análisis:** El 0% dijo un mes, el 28.57% tres meses, el 28.57% seis meses y 42.86% no lo hace.

**Interpretación:** De las empresas que poseen políticas y procedimientos, el 0% evalúa el cumplimiento de los mismos mensualmente, el 28.57% lo hace cada tres meses, el 28.57% lo realiza cada 6 meses y el restante 42.86% no hace ningún tipo de evaluación.

**Tabla 30**

*¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales?*

|  |
|--|
| <b>Pregunta 12.</b> ¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales? |
|  |

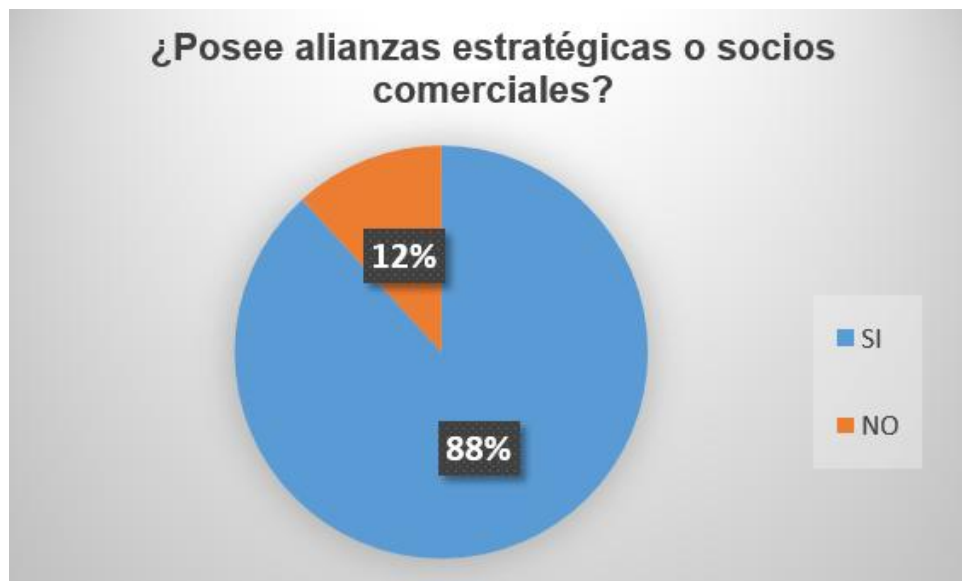
## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Conocer si las PYMES poseen alianzas estratégicas o socios comerciales.</p>   |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si  | 30         | 88%         |
| No  | 4          | 12%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 17**

*¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales?*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 88% de la población dijo que SI y el 12% opinó que NO.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 88% de las PYMES sujetas de estudio, posee alianzas estratégicas. Así también, el 12% de los encuestados respondió que NO cuenta con alianzas estratégicas o socios comerciales.

### Tabla 31

*Conocer el propósito de las PYMES al realizar alianzas estratégicas.*

|  |
|--|
| <b>Pregunta 12.1</b> Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es el objetivo? |
|  |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |                   |                   |
| <b>Objetivo.</b> Conocer el propósito de las PYMES al realizar alianzas estratégicas.  |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Asegurar abastecimiento</b>   | <b>10</b>         | <b>17%</b>        |
| <b>Reducir costos</b>  | <b>30</b>         | <b>50%</b>        |
| <b>Trato preferencial</b>  | <b>8</b>          | <b>13%</b>        |
| <b>Exclusividad</b>  | <b>12</b>         | <b>20%</b>        |
| <b>Otros</b>   | <b>-</b>          | <b>-</b>          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>60</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 18**

*Conocer el propósito de las PYMES al realizar alianzas estratégicas.*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 17% dijo que asegurar abastecimiento, el 50% reducción de costos, el 13% exclusividad y el 20% trato preferencial.

**Interpretación:** De las empresas que poseen alianzas estratégicas el 17% expresó que el objetivo de tenerlas es por asegurar abastecimiento y 50% por reducción de costos, el 13% dijo que las alianzas las realizan con el fin de recibir un trato preferencial y el 20% por exclusividad.

### Tabla 32

*Qué herramientas utiliza para establecer costos y gastos.*

**Pregunta 13.** ¿Qué herramientas o métodos utiliza para identifica los costos y gastos de su negocio?

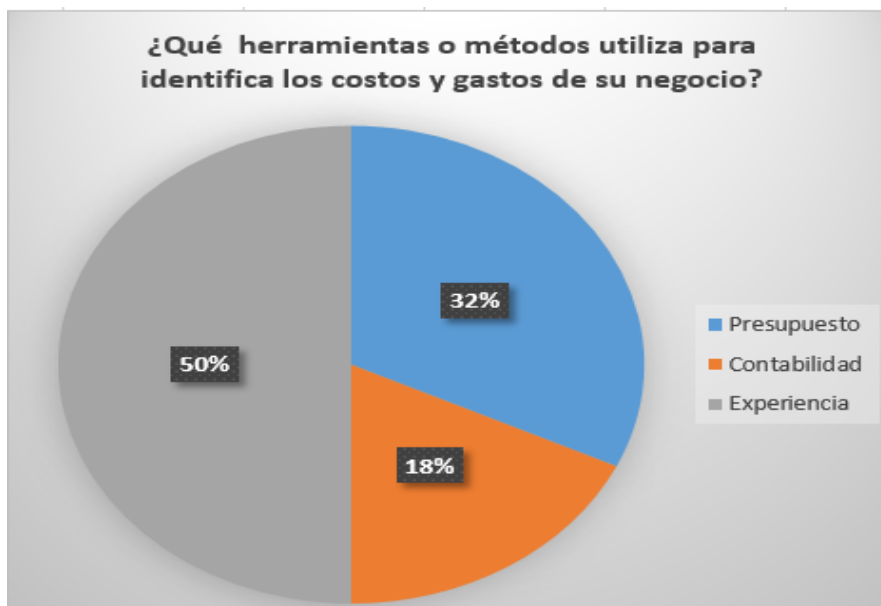
## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar la manera en las PYMES establece sus costos y gastos.</p>   |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Presupuesto</b>  | <b>11</b>         | <b>32%</b>        |
| <b>Contabilidad</b>   | <b>6</b>          | <b>18%</b>        |
| <b>Experiencia</b>  | <b>17</b>         | <b>50%</b>        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 19**

*Qué herramientas utiliza para establecer costos y gastos*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 32% dijo presupuesto, el 18% contabilidad y el 50% experiencia.

**Interpretación:** Del 100% de las PYMES, el 32% identifica sus costos y gastos con base a presupuestos, el 18% utilizan como herramienta la contabilidad y un 50% lo hace basándose en los conocimientos adquiridos por medio de la experiencia.

**Tabla 33**

*Conocer si las PYMES han obtenido utilidades o pérdidas*

**Pregunta 14.** En los últimos 5 años, exceptuando el año 2020, ¿Cuál ha sido el resultado de su negocio?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|---|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Conocer si las PYMES han obtenido utilidades o pérdidas como resultados de sus operaciones.</p>   |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA   | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Utilidad (5 años)   | 29         | 85%         |
| Pérdida (5 años)  | 5          | 15%         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 20**

*Conocer si las PYMES han obtenido utilidades o pérdidas*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 85% expresó que utilidad y el 15% pérdida.

**Interpretación:** El 85% de la población encuestada manifestó que los resultados obtenidos en los últimos cinco años (exceptuando el año 2019), han sido utilidad y un 15% ha obtenido pérdidas.

### Tabla 34

*Conocer el destino de las utilidades generadas anualmente*

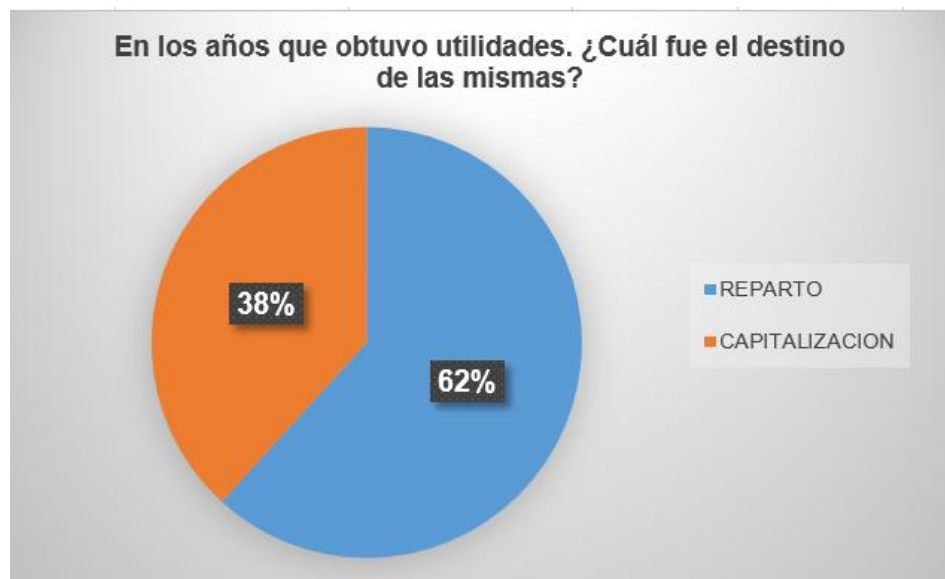
|   |
|---|
| <p><b>Pregunta 15.</b> En los años que obtuvo utilidades. ¿Cuál fue el destino de estas?</p>  |
| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| Objetivo. Conocer el tipo de decisión que se ha tomado con respecto a las utilidades generadas anualmente. |            |            |
|--|------------|------------|
| OPCIONES DE RESPUESTA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Reparto  | 21         | 62%        |
| Capitalización   | 13         | 38%        |
| TOTAL  | 34         | 100%       |

Figura 21

*Conocer el destino de las utilidades generadas anualmente*



**Análisis:** El 62% respondió que reparto y el 38% capitalización.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Interpretación:** Del 100% de las PYMES, el 62% dijo que la decisión que toman con respecto a las utilidades obtenidas es el reparto, en cambio, el restante 38% expresó que los beneficios generados se capitalizan.

**Tabla 35**

*Identificar las estrategias utilizadas para el financiamiento de los costos y gastos.*

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p><b>Pregunta 16.</b> ¿Cuál de las siguientes opciones ha sido su estrategia para financiar sus costos y gastos?</p>   |                          |                          |
| <p><b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |                          |                          |
| <p><b>Objetivo.</b> Identificar las estrategias utilizadas para el financiamiento de los costos y gastos en que incurren las PYMES.</p>   |                          |                          |
| <p><b>OPCIONES DE RESPUESTA</b></p>   | <p><b>FRECUENCIA</b></p> | <p><b>PORCENTAJE</b></p> |
| <p><b>Recursos propios</b></p>  | <p><b>15</b></p>         | <p><b>44%</b></p>        |
| <p><b>Sistema financiero</b></p>  | <p><b>6</b></p>          | <p><b>18%</b></p>        |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

|                                   |           |             |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| <b>Programas de apoyo a PYMES</b> | <b>13</b> | <b>38%</b>  |
| <b>Otro</b>                       | <b>-</b>  | <b>-</b>    |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Figura 22

*Identificar las estrategias utilizadas para el financiamiento de los costos y gastos.*



**Análisis:** El 44% respondió que recursos propios, el 18% sistema financiero, el 38% programa de apoyo a PYMES, el 0% otras.

**Interpretación:** Del total de los encuestados el 44% respondió que la estrategia que utilizan para financiar sus costos y gastos es mediante recursos propios, el 18% lo hace a través del sistema financiero, el 38% han buscado apoyo en entidades que brindan ayuda financiera a PYMES.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 36***Conocer el grado de aceptación de la marca*

|  |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Pregunta 17.</b> ¿Cuál es el comportamiento del número de clientes en este momento?   |                   |                   |
| <b>Hipótesis 1.</b> La carencia de un modelo de negocio definido es el principal factor que incide en el crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |                   |                   |
| <b>Objetivo.</b> Evaluar el grado de aceptación de la marca de cada PYME investigada.  |                   |                   |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| <b>Creciente</b>   | <b>21</b>         | <b>62%</b>        |
| <b>Estancado</b>   | <b>4</b>          | <b>12%</b>        |
| <b>Decreciente</b>   | <b>9</b>          | <b>26%</b>        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

**Figura 23**

*Conocer el grado de aceptación de la marca*



**Análisis:** El 62% de la población opinó creciente, el 12% estancado y el 26% dijo decreciente.

**Interpretación:** En el gráfico se muestra que el 62% de las PYMES objeto de estudio, manifiestan que el número de sus clientes están en crecimiento, para el 12% de los encuestados está estancado en número de clientes que poseen y por otro lado, el 26% manifiesta que su número de clientes se encuentra decreciente.

**Tabla 37**

*Conocer si posee organigrama de funciones dentro de la empresa*

|  |
|--|
|  |
|--|

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Pregunta 18.** ¿Se ha definido e implantado un organigrama en la empresa con sus funciones y responsabilidades?

**Hipótesis 2.** Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.

**Objetivo.** Identificar si las PYMES investigadas poseen una estructura organizativa.

| <b>OPCIONES DE RESPUESTA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Si</b>                    | <b>14</b>         | <b>41%</b>        |
| <b>No</b>                    | <b>20</b>         | <b>59%</b>        |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>34</b>         | <b>100%</b>       |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 24**

*Conocer si posee organigrama de funciones dentro de la empresa*



**Análisis:** El 41% de la población opinó que SI y el 59% dijo que NO.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que el 41% de las PYMES, manifiestan contar con un organigrama con funciones y responsabilidades. Por otro lado, el 59% restante manifestó que NO cuenta con dicha herramienta organizativa.

**Tabla 38**

*Identificar el grado de afectación que conlleva el cumplimiento de las obligaciones tributarias*

**Pregunta 19.** ¿Cómo considera que las obligaciones tributarias (impuestos pagados al gobierno central y alcaldías) afectan su negocio en cuanto a sus aspiraciones de crecimiento?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| <p><b>Hipótesis 2.</b> Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
|--|------------|-------------|
| <p><b>Objetivo.</b> Conocer el grado de afectación que tiene el pago de los impuestos fiscales y municipales en el desempeño y desarrollo de las PYMES objeto de estudio.</p>  |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| <b>Mucho</b>   | <b>30</b>  | <b>88%</b>  |
| <b>Poco</b>  | <b>4</b>   | <b>12%</b>  |
| <b>Nada</b>  | <b>-</b>   | <b>-</b>    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 25**

Identificar el grado de afectación que conlleva el cumplimiento de las obligaciones tributarias

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES



**Análisis:** El 88% de la población opinó que mucho y el 12% dijo que poco.

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 88% de las PYMES sujetas de estudio manifiestan que la afectación del pago de impuestos fiscales y municipales es mucha, en cuanto sus aspiraciones de crecer. Por otro lado, el 12% opinó que la afectación es poca.

### Tabla 39

*Identificar si las PYMES hacen uso de la tecnología para optimizar su operatividad.*

**Pregunta 20** ¿Posee sistemas y herramientas digitales para comercializar, operar o administrar su empresa?

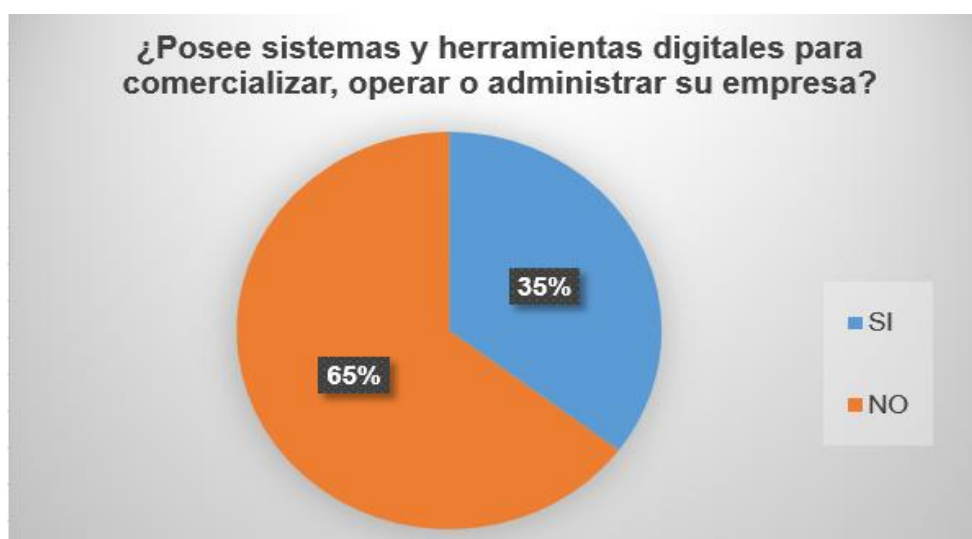
**Hipótesis 2.** Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES,

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador. |            |             |
|--|------------|-------------|
| <b>Objetivo.</b> Identificar si las PYMES hacen uso de la tecnología para optimizar su operatividad. |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| Si   | 12         | 35%         |
| No   | 22         | 65%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>34</b>  | <b>100%</b> |

**Figura 26**

*Identificar si las PYMES hacen uso de la tecnología para optimizar su operatividad.*



**Análisis:** El 35% de la población opinó que SI y el 65% dijo que NO.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Interpretación:** El gráfico muestra que el 35% de las PYMES sujetas de estudio manifiestan que posee algún tipo de sistema o herramientas tecnológicas para facilitar los procesos de comercialización, operación o administración. El 65% de los encuestados respondió que NO cuenta con dichas herramientas.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Tabla 40**

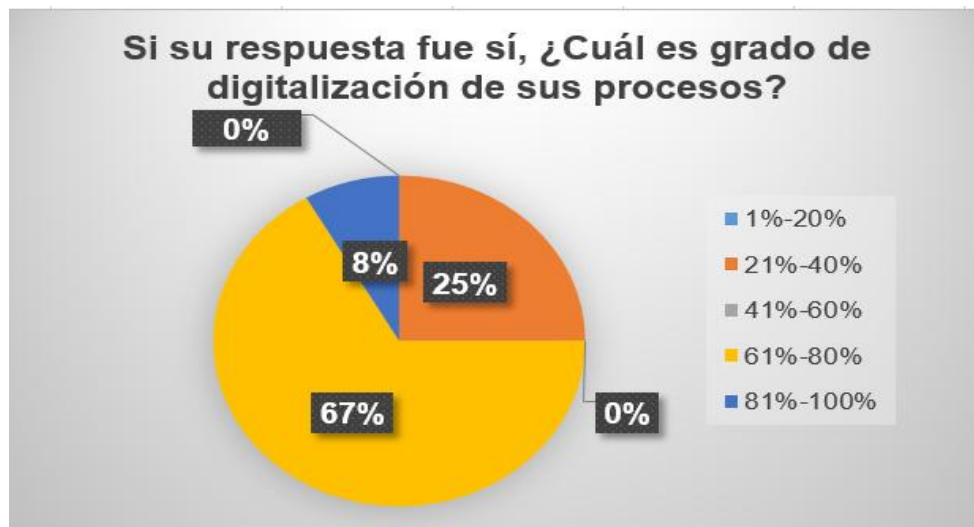
*¿Cuál es grado de digitalización de los procesos?*

| <p><b>Pregunta 20.1</b> Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es grado de digitalización de sus procesos?</p>  |            |             |
|--|------------|-------------|
| <p><b>Hipótesis 2.</b> Los factores administrativos, financieros, tributarios y tecnológicos, son determinantes en la falta de crecimiento sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador.</p> |            |             |
| <p><b>Objetivo.</b> Conocer el nivel de digitalización que ostentan las PYMES sujetas de estudio, en cada una de las actividades que realizan.</p>   |            |             |
| OPCIONES DE RESPUESTA  | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
| 1%-20%   | 0          | 0%          |
| 21%-40%  | 3          | 25%         |
| 41%-60%  | 0          | 0%          |
| 61%-80%  | 8          | 67%         |
| 81%-100%   | 1          | 8%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>  | <b>100%</b> |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Figura 27**

*¿Cuál es grado de digitalización de los procesos?*



**Análisis:** De la Población el 25% (21%-40%), el 67% (61%-80%) y el 8% opinó (81%-100%).

**Interpretación:** De las PYMES objeto de estudio, el 25% posee un grado de digitalización entre el 21%-40, el 67% de éstas posee un grado entre el 61%-80%, y finalmente el 8% cuenta con un grado de digitalización de sus procesos en un rango de 81%-100%.

## **CAPÍTULO V:**

### **PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO, APLICABLE A LAS PYMES PERTENECIENTES AL SECTOR APICULTURA, DEL MUNICIPIO DE MORAZAN, DEPARTAMENTO DE MORAZAN, EL SALVADOR**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

Esta propuesta corresponde a un modelo de negocios que será aplicable a las microempresas del sector apícola del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador; debido a que la apicultura es una importante fuente de ingresos para muchas familias en El Salvador, generando empleo y contribuyendo al desarrollo económico local. La apicultura es una actividad que se ha practicado en el país durante décadas, y ha sido una fuente de ingresos para muchas comunidades rurales, sin embargo, las PYMES apícolas enfrentan desafíos significativos, como la falta de acceso a mercados, la limitada capacidad de producción y la escasa gestión empresarial.

La falta de acceso a mercados y la limitada capacidad de producción han llevado a que muchos productores apícolas se vean obligados a vender sus productos a precios bajos, lo que afecta negativamente su rentabilidad y su capacidad para invertir en la mejora de la producción. Además, la escasa gestión empresarial y la falta de capacitación en áreas como la

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

comercialización y la gestión financiera han limitado el crecimiento y el desarrollo de las PYMES apícolas.

En este contexto, se propone un modelo de negocios innovador y adaptable a las necesidades de las PYMES apícolas, que les permita mejorar su competitividad, aumentar su productividad y acceder a nuevos mercados.

El modelo de negocios propuesto busca abordar los desafíos mencionados anteriormente, y proporcionar a las PYMES apícolas las herramientas y recursos necesarios para mejorar su gestión empresarial y aumentar su rentabilidad.

## 5.2 OBJETIVOS

### 5.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Negocio para el Crecimiento Sostenible de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, El Salvador

### 5.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Proponer la identificación y caracterizar a los clientes actuales y potenciales de las PYMES apícolas (consumidores finales, distribuidores, exportadores, etc.).

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Sugerir la indagación de las necesidades de los clientes, preferencias y comportamientos de compra.
  
- ✓ Definir la propuesta de valor única de las PYMES apícolas (calidad, precio, servicio, etc.).
  
- ✓ Indagar con respecto a los beneficios y ventajas competitivas de los productos apícolas.
  
- ✓ Identificar y evaluar los canales de distribución actuales y potenciales (mercados locales, supermercados, exportación, etc.).
  
- ✓ Analizar la eficiencia y efectividad de los canales de distribución.
  
- ✓ Sugerir que se establezcan y mantengan relaciones con los clientes a través de canales de comunicación efectivos (redes sociales, correo electrónico, etc.).
  
- ✓ Descubrir oportunidades para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes.
  
- ✓ Optimizar la estructura de costos de las PYMES apícolas (costos de producción, distribución, marketing, etc.)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Detectar oportunidades para reducir costos y mejorar la eficiencia.
- ✓ Establecer y evaluar las fuentes de ingresos de las PYMES apícolas (venta de productos apícolas, servicios, etc.).
- ✓ Valorar las tendencias y oportunidades para aumentar los ingresos.

### **5.3 ALCANCE**

En esta investigación se realiza el estudio y análisis de la información referente a la apicultura en el departamento de Morazán, para todo pequeño o mediano apicultor que se interese en este tipo de procesos productivos, tomando en consideración esta información para desarrollar un modelo de negocios para el crecimiento sostenible, sobre la base de una investigación de tipo descriptiva, documental y bibliográfica, así como de campo, para que sea de utilidad para los apicultores que inician en el proceso de producción de miel de abeja y que tienen la perspectiva de expandir su producción a futuro.

### **5.4 Componentes del modelo**

#### **5.4.1 Segmentos de clientes**

La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación de clientes puede realizarse según factores demográficos, geográficos, psicográficos y por comportamiento.

### ✓ **Segmentación demográfica**

Consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños, utilizando variables como la edad, género, tamaño de la familia, nivel de ingresos, ocupación, nivel educativo, raza o nacionalidad.

### ✓ **Segmentación geográfica**

Este tipo de segmentación hace referencia a la división del mercado, tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro. Puede realizarse por regiones o zonas, por tamaño del mercado o por el tipo de clima experimentado en la zona.

### ✓ **Segmentación psicográfica**

El marketing usa la psicografía para dividir el mercado. La psicografía es una ciencia que utiliza la psicología para analizar y comprender a los consumidores. Entre los aspectos psicológicos considerados para tal fin, se encuentran: La personalidad, el estilo de vida y los valores.

**Vamos a profundizar en cada uno de los aspectos clave del marketing psicográfico:**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**1. Personalidad:**

La personalidad del cliente se refiere a sus características y rasgos de comportamiento. Algunos ejemplos de dimensiones de personalidad que pueden ser relevantes para el marketing psicográfico son:

- Introverso vs. Extroverso: ¿El cliente prefiere pasar tiempo solo o en grupo?
- Conservador vs. Innovador: ¿El cliente prefiere seguir las tradiciones o probar nuevas cosas?
- Analítico vs. Intuitivo: ¿El cliente toma decisiones basadas en la lógica o en la intuición?
- Competitivo vs. Cooperativo: ¿El cliente se enfoca en ganar o en colaborar con otros?

Entender la personalidad del cliente puede ayudar a crear mensajes de marketing que resuenen con sus valores y preferencias.

**2. Estilo de vida**

El estilo de vida del cliente se refiere a cómo vive su vida diaria. Algunos ejemplos de estilos de vida que pueden ser relevantes para el marketing psicográfico son:

- Activo vs. Sedentario: ¿El cliente se enfoca en la actividad física o en la relajación?
- Viajero vs. Casero: ¿El cliente prefiere viajar o quedarse en casa?
- Familiar vs. Solitario: ¿El cliente se enfoca en la familia o en su vida personal?
- Gourmet vs. Sencillo: ¿El cliente prefiere la comida gourmet o la comida sencilla?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Entender el estilo de vida del cliente puede ayudar a crear mensajes de marketing que se ajusten a sus intereses y preferencias.

### **3. Valores:**

Los valores del cliente se refieren a lo que es importante para él. Algunos ejemplos de valores que pueden ser relevantes para el marketing psicográfico son:

- Familia: ¿El cliente valora la familia y las relaciones personales?
- Libertad: ¿El cliente valora la independencia y la libertad de elección?
- Éxito: ¿El cliente se enfoca en el logro y el éxito?
- Sostenibilidad: ¿El cliente se preocupa por el medio ambiente y la sostenibilidad?

Entender los valores del cliente puede ayudar a crear mensajes de marketing que resuenen con sus creencias y principios.

### ✓ **Segmentación por comportamiento**

Esta segmentación consiste en dividir el mercado según la conducta del consumidor y puede ser por beneficios, frecuencia y nivel de uso.

A continuación, algunos tipos de segmentación de mercado por comportamiento:

#### **1. Segmentación por frecuencia de compra:**

- ✓ Clientes frecuentes
- ✓ Clientes ocasionales

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ Clientes nuevos

**2. Segmentación por lealtad:**

✓ Clientes leales

✓ Clientes que se van a la competencia

✓ Clientes que no son leales

**3. Segmentación por uso del producto:**

✓ Clientes que usan el producto con frecuencia

✓ Clientes que usan el producto ocasionalmente

✓ Clientes que no usan el producto

**4. Segmentación por beneficios buscados:**

✓ Clientes que buscan calidad

✓ Clientes que buscan precio

✓ Clientes que buscan conveniencia

**5. Segmentación por estatus de usuario:**

✓ Clientes nuevos

✓ Clientes que están considerando la compra

✓ Clientes que ya han comprado

**6. Segmentación por respuesta a la promoción:**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Clientes que responden a las promociones
- ✓ Clientes que no responden a las promociones

### 5.4.2 Propuesta de valor

Es el factor más importante que hace que un consumidor se decida por una u otra empresa. Una buena propuesta de valor debe responder lo siguiente:

¿Cómo tus productos resuelven el problema o necesidad de tu cliente?

¿Qué beneficios debe esperar el cliente de tus productos?

¿Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia?

¿Cuál es tu valor diferencial?

**Tabla 41**

*Propuesta de valor*

|                           |                       |                        |  |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|--|
| <b>Propuesta de Valor</b> | <b>Costos</b>         | <b>Precio</b>          | Es lo que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto. Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común.  |
|                           | <b>Diferenciación</b> | <b>Diseño</b>          | El diseño juega un papel muy importante en la creación de valor en los clientes y puede ser un factor decisivo para que los consumidores se sientan atraídos a cierto producto.      |
|                           |                       | <b>Innovación</b>      | Una propuesta de valor innovadora trata de ofrecer un producto que satisfaga necesidades hasta entonces inexistentes. que los clientes no percibían, porque no había oferta similar. |
|                           |                       | <b>Rendimiento</b>     | Se refiere la utilidad que rinde un producto. Se puede obtener la preferencia de los consumidores con productos de alto rendimiento.   |
|                           |                       | <b>Personalización</b> | Adaptación de los productos a las necesidades específicas de los consumidores.   |
|                           |                       | <b>Marca</b>           | Algunos clientes pueden encontrar valor, en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.  |

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Para diseñar la propuesta de valor, primeramente, se debe identificar el cliente objetivo. Segundo, elaborar una lista de los beneficios y del valor que el producto aporta a los clientes y tercero, definir qué hace diferente la propuesta de negocio del de la competencia. En síntesis, ésta debe ser clara y fácil de entender.

La propuesta de valor puede estar basada en costos (precio) o diferenciación (diseño, innovación, rendimiento, personalización, entre otros). En el siguiente esquema se describe brevemente en que consiste cada uno de estos elementos.

### 5.4.3 Canales de distribución

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales se establece el contacto entre la empresa y los clientes. Este contacto puede ser de forma directa o indirecta. La forma directa establece una relación empresa-cliente, sin intermediarios y puede ser a través de tiendas propias, sitios web, redes sociales, entre otros y es necesario un equipo de venta. Por su parte, la forma indirecta implica una relación empresa-intermediario(s)-cliente y normalmente puede incluir: Los canales de socios comerciales, ventas al por menor y mayor, entre otros.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010), en su libro “Generación de Modelos de Negocios” establecen las 5 fases de un canal de distribución:

#### **Tabla 42**

*Descriptiva de fases de un canal de distribución*

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| 1. Información  | 2. Evaluación   | 3. Compra   | 4. Entrega  | 5. Posventa                                   |
|---|---|---|---|---|
| ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? | ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? | ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? | ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? | ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? |

Estas fases dictan la pauta para construir un canal exitoso que garantice la generación de valor compartido (empresa y clientes). La respuesta a cada una de las interrogantes es la clave para su diseño.

La fase de **información** se refiere al proceso de publicidad y propaganda, en el que se trata de comunicar un mensaje masivo a través de los distintos medios, con el fin de persuadir al consumidor a que conozca la propuesta valor.

Por su parte, la fase de **evaluación** se refiere al mensaje transmitido a los clientes sobre como la propuesta de valor va a contribuir a solucionar sus problemas, de tal forma que, los clientes puedan evaluar y hacer comparaciones con la competencia y tomar la decisión final de compra.

La fase de **compra** se refiere a los distintos medios a través de los cuales los clientes pueden adquirir la propuesta de valor.

La **entrega** es la fase final de todo proceso logístico y para que se pueda desarrollar correctamente, no basta con que el producto llegue al consumidor final, sino que debe ser entregado íntegro y en óptimas condiciones.

Finalmente, la fase **posventa** trata de las acciones que se realizan posterior al cierre de la venta.

#### 5.4.4 Relaciones con los clientes

Actualmente, la competencia permite que el cliente pueda elegir entre un amplio abanico de opciones para efectuar su compra, muchas de ellas similares. Entonces, ¿Por qué se decide a comprar en una tienda y no en la de enfrente?, cuando el público objetivo, los precios y las características del producto son similares, es la experiencia del cliente la que juega un papel muy importante a la hora de decantar la balanza a uno u otro lado.

Una estrategia de comunicación con el cliente es una guía que expresa cómo se planea transmitir un mensaje particular al público objetivo, a través de diferentes canales. Su elaboración implica descubrir lo que los clientes quieren, medir su satisfacción, ponerse en su lugar y el uso de un lenguaje fácil de comprender.

Cuando se diseña una estrategia de comunicación se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

✓ **Realizar un análisis completo**

Este análisis incluye el estudio general de la empresa, posicionamiento de la marca, objetivos que se desean cumplir, definición del segmento de mercado y los recursos necesarios para su ejecución.

✓ **Definir el mensaje**

Posterior al análisis, es importante definir el mensaje que se quiere transmitir a los clientes, éste debe resumir la propuesta de valor y ser fuerte para penetrar en el mercado. En este

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

punto es importante comprender que, los consumidores sienten cierta empatía por empresas que comparten sus valores.

### ✓ **Definir el canal de comunicación**

Es importante realizar un estudio para definir el o los canales más idóneos para transmitir el mensaje. Esto tiene mucho que ver con el segmento de mercado seleccionado.

### ✓ **Evaluación de resultados**

Permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Además, a partir del análisis de resultados es posible realizar ajustes y mejorar la estrategia.

## **5.4.5 Fuentes de ingresos**

Este elemento del modelo trata sobre las diferentes fuentes a través de las cuales se obtienen ingresos. Estos se pueden dividir en dos grandes grupos: los ingresos transaccionales, que provienen de una compra y los ingresos recurrentes, que provienen de pagos periódicos.

La identificación de las fuentes de ingreso les permite a las compañías, primeramente, conocer los flujos de ingresos que provienen de cada segmento de clientes y segundo, el grado de contribución de cada fuente en los ingresos totales.

Una evaluación más compleja implica evaluar la sostenibilidad de la fuente y determinar el grado de dependencia de esta.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Partiendo del conocimiento de las distintas fuentes de ingresos y su aportación a los resultados, las compañías pueden trabajar en el flujo de ingresos, como parte de la planificación financiera. Algunas fuentes de ingresos podrían ser las siguientes:

✓ **Ventas de bienes**

Aplica para negocios que venden productos como actividad principal, puede ser al mayoreo, menudeo, en tiendas físicas o virtuales.

✓ **Ventas de activos**

Comprende las ventas de elementos de la propiedad planta y equipo de la empresa (computadoras, vehículos, mobiliario, maquinaria, entre otros).

✓ **Arrendamientos**

Hace referencia a la sesión temporal de un bien a cambio de un canon de arrendamiento (locales comerciales, vehículos, casas, entre otros).

✓ **Productos financieros**

Son los ingresos recibidos producto de los intereses devengados de las cuentas bancarias y/o depósitos a plazo.

✓ **Comisiones**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Ingresos producto de mercaderías en consignación, funcionamiento de un cajero automático o algún tipo de servicio de cobro de recibos y transferencias de dinero.

### 5.4.6 Recursos clave

Son los recursos necesarios y de mayor importancia para poder llevar la propuesta al mercado y, además, para que el modelo de negocio genere resultados efectivos, estos recursos pueden ser propios o arrendados. Los recursos clave se clasifican de la siguiente manera:

#### ✓ **Recursos económicos**

Disponer de este recurso es indispensable para realizar todas las actividades que se planean, estos recursos pueden ser propios, adquiridos a través de apalancamiento, otorgado por instituciones financieras o personas interesadas en realizar inversiones.

#### ✓ **Recursos Humanos**

Todas las empresas sin importar su tamaño necesitan de personas que sean expertas o que desarrollen amplios conocimientos para llevarlos a la práctica. Este recurso es tan importante que se considera esencial para el funcionamiento de las empresas, puesto que, por muy avanzada que se encuentre la tecnología siempre existe la necesidad de que el ser humano sea quien dirija y controle los procesos.

#### ✓ **Propiedad Intelectual**

El principal recurso es la marca, pues sirve para que el cliente identifique rápidamente el producto, también existen otros recursos que están dentro de la propiedad intelectual, como los derechos de uso de información privada, los derechos de autor, las patentes, las bases de datos de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

clientes y todo aquello que sea propiamente intangible, pero de suma importancia para el funcionamiento de la empresa.

### ✓ **Propiedad, Planta y Equipo**

Este tipo de recursos está relacionado con las tiendas, bodegas, vehículos, sistemas de información, y todo lo que tiene que ver con los activos de la empresa.

### **5.4.7 Actividades clave**

Este es un elemento muy importante que forma parte del modelo de negocio, pues, en él se enfatizan todas las actividades y/o procesos que son fundamentales y que deben ser ejecutados de la forma establecida para alcanzar la máxima eficiencia de los recursos disponibles.

Es esencial identificar las actividades que se vuelven clave dentro de la PYME, porque permite definir todos los procesos y asignación de recursos encaminados a cumplir con las expectativas de los clientes. Entre estas actividades se pueden mencionar: La adquisición de nuevos productos, el control de calidad, el control de Inventarios, el mercadeo y el esquema de resolución de problemas.

### **5.4.8 Asociaciones clave**

En este elemento del Modelo de Negocio se detallan las alianzas más importantes, que se convierten en estrategias que disminuyen riesgos, facilitan la obtención de los recursos, proporcionan economía de escala y permiten destacar en el mercado, superar a la competencia e incrementar los ingresos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Los beneficios de las asociaciones clave o alianzas estratégicas, comúnmente suelen ser:

✓ **Reducción de riesgos e incertidumbre**

Donde existe competencia y una amplia incertidumbre entre competidores se pueden formalizar alianzas que generen beneficios para todos.

✓ **Obtención de recursos**

En muchas ocasiones no se dispone de los recursos necesarios para cumplir con la propuesta de valor, es por ello por lo que se vuelve necesario crear alianzas que permitan la adquisición de licencias, acceso a bases de datos de clientes y productos exclusivos.

✓ **Economía de escala**

Existen relaciones tan estrechas entre comprador y vendedor que permiten actividades en equipo, con el ánimo de reducir costos y una forma puede ser compartir infraestructura o realizar subcontrataciones.

El secreto para alcanzar el objetivo de formar una alianza está en saber con quién realizarla para que ésta funcione.

### 5.4.9 Estructura de costos

En este último elemento se detallan todos los costos y gastos en los que se incurre para llevar a cabo la actividad económica. Generalmente incluyen: operativos, administrativos, de venta, financieros y otros. Desarrollar esta estructura facilita a las PYMES la evaluación de

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

resultados mediante el cruce de ingresos versus costos y gastos, además de ser el insumo principal para la fijación de precios.

La composición de esta estructura está definida por dos tipos de costos y estos son fijos y variables.


✓ **Costos fijos:** Son aquellos que no dependen del volumen de ventas realizadas, como ejemplo, el pago de facturas por energía eléctrica, agua, alquiler de oficinas, bodegas, sueldos de los empleados.

✓ **Costos Variables:** Son los que sí cambian en función del volumen de ventas alcanzados y pueden ser costos de envío del producto al cliente, comisión a dependientes por las ventas realizadas, entre otros.

Después de identificar los tipos de costos en los que incurre una PYME del sector comercio, se puede hacer uso de la herramienta del Presupuesto, para proyectar sus costos. Conocer sus costos y gastos a través del presupuesto permitirá saber a cuanto deberán ascender sus ventas diarias, mensuales y/o anuales, para poder cubrirlos y generar un excedente. Por otro lado, el presupuesto puede ser un excelente medio para medir los costos y gastos por área, pues cada una debe tener un monto asignado.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Modelo de Acumulación de Costos Incurridos Durante la Cosecha de miel de abeja.**

|  |    |   |  |
|--|----|---|--|
| Nombre del Apicultor: _____  |    |  | <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; color: red; font-weight: bold;">F44- IACDCM</div> |
| <b>Informe de Acumulación de Costos Incurridos Durante la Cosecha de miel de abeja</b> |    |   |  |
| Número de apiario: _____   |    |   |  |
| <b>Extracción de miel de abeja del panal</b>   |    |   |  |
| <b>Acumulación Total por apiario</b>   |    |   | \$ _____   |
| <b>Insumos y Materiales</b>  |    |   | \$ _____   |
| Cartón   | \$ |   |  |
| Olotes   | \$ |   |  |
| Herramientas apícolas  | \$ |   |  |
| Otros  | \$ |   |  |
| <b>Mano de Obra</b>  |    |   | \$ _____   |
| Mantenimiento de los alrededores del apiario   | \$ |   |  |
| Mantenimiento de bebederos   | \$ |   |  |
| Otros  | \$ |   |  |
| <b>Costos Indirectos de Explotación</b>  |    |   | \$ _____   |
| Extracción de la miel de abeja del panal   |    |   |  |
| Cargado de la miel de abeja  |    |   |  |
| Combustible  | \$ |   |  |
| Servicios de Transporte  | \$ |   |  |
| Alquileres   | \$ |   |  |
| Agotamiento  | \$ |   |  |
| Depreciación   | \$ |   |  |
| Otros  | \$ |   |  |



## 5.5 Desarrollo del modelo de negocios

### 5.5.1 Segmento clientes

#### 5.5.1.1 Segmentación demográfica

- ✓ **Edad**
- ✓ **Genero**
- ✓ **Tamaño de la familia**
- ✓ **Nivel de ingresos**
- ✓ **Ocupación**
- ✓ **Nivel educativo**
- ✓ **Raza**
- ✓ **Nacionalidad**

Las PYMES pueden segmentar el mercado por **edad** (niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores). Por ejemplo, si predomina la población de niños, es una buena opción lo siguiente:

1. **Crear un empaque atractivo:** Diseñar un envase divertido y colorido que atraiga a los niños. Puedes incluir personajes animados o imágenes de abejas.
  
2. **Promocionar en escuelas y eventos infantiles:** Ofrecer muestras gratis o realiza talleres de apicultura en escuelas y eventos infantiles para que los niños conozcan los beneficios de la miel.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**3. Crear contenido en redes sociales:** Crear contenido divertido y educativo en redes sociales como Instagram o TikTok para llegar a los padres y niños.

**4. Desarrollar productos específicos para niños:** Crear productos de miel con sabores o texturas que gusten a los niños, como miel con frutas o miel cremosa.

**5. Colaborar con influencers infantiles:** Buscar influencers infantiles o familias con niños pequeños para que promocionen tu producto.

**6. Crear un club de apicultura infantil:** Crear un club o programa de fidelización para niños que compren tu miel, con beneficios y actividades exclusivas.

**Si los que predominan son jóvenes, debemos considerar lo siguiente:**

**1. Redes sociales:** Utilizar Instagram, TikTok y Facebook para crear contenido atractivo y auténtico sobre la miel y sus beneficios. Comparte recetas, tips y detrás de escenas de la apicultura.

**2. Influencers:** Colaborar con influencers de la salud, fitness y bienestar para que promocionen tu miel y la integren en sus rutinas diarias.

**3. Eventos y festivales:** Participar en eventos y festivales de música, arte y cultura para llegar a un público joven y urbano.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

4. **E-commerce:** Asegurarse de tener una tienda en línea fácil de usar y con opciones de pago seguras para que los jóvenes puedan comprar tu miel de manera rápida y sencilla.}

5. **Packaging innovador:** Crear envases modernos y sostenibles que llamen la atención de los jóvenes y se ajusten a sus valores.

6. **Promociones y descuentos:** Ofrecer promociones y descuentos especiales para los jóvenes, como descuentos por primera compra o envío gratis.

7. **Contenido de valor:** Crear contenido de valor sobre la miel, como recetas, beneficios para la salud y consejos para el cuidado de la piel y el cabello.

La clave para la segmentación por **género** es la propuesta de valor. Si se comercializan la miel de abeja y otros productos apícolas como un producto natural y orgánico para el cuidado personal, belleza y bienestar como un sustituto de los productos químicos, en el mercado femenino se podría tener una gran respuesta. Por otro lado, si se comercializan y se enfatiza la capacidad de la miel de abeja para proporcionar energía y mejorar el rendimiento físico, el mercado masculino es el más idóneo.

En el **tamaño de la familia** se debe considerar que las familias numerosas, demandan productos de alto rendimiento a precio accesible, y las pequeñas, productos de alta calidad a mayor precio. Por las características de la familia salvadoreña, dirigir los esfuerzos a satisfacer

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

necesidades de familias numerosas daría buenos resultados. Por ello los apicultores deben ofrecer presentaciones pequeñas de miel, para que sean más accesibles.

Por **nivel de ingresos** las PYMES pertenecientes al sector apicultura del Departamento de Morazán pueden dirigir sus productos a personas de bajos ingresos, a los cuales se les puede ofrecer la miel de abeja a un precio razonable y accesible para personas de escasos recursos; así mismo se pueden elaborar productos derivados de dicha actividad para personas de ingresos medio/alto que podrían adquirir productos de calidad Premium, frece miel de abeja de alta calidad, con certificaciones como "Miel de Abeja Orgánica" o "Miel de Abeja de Producción Sostenible". Agregando una presentación exclusiva, diseñar envases y etiquetas exclusivas que reflejen la calidad y exclusividad de la miel. Además, ofrecer un servicio personalizado, ofrecer un servicio personalizado a los clientes, con asesoramiento sobre la miel de abeja y sus beneficios, y atención a sus necesidades específicas a un costo más elevado.

La segmentación por **ocupación, nivel educativo, raza y nacionalidad** no son idóneas para segmentar el mercado, por las características de las PYMES.

**Segmentación geográfica**

- ✓ **Regiones o Zonas**
- ✓ **Clima**
- ✓ **Tamaño del mercado**

En la **segmentación por regiones o zonas**, las PYMES pertenecientes al sector Apicultura, del Municipio de Morazán, podrían hacer énfasis en llevar sus productos a las zonas

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

de altos niveles de comercio y producción de miel de abeja y otros productos apícolas como lo son: San Francisco Gotera; en el centro de Gotera, Osicala en la plaza central de Osicala y en Jocoro en el casco urbano de Jocoro.

**La segmentación por clima** no es considerada, porque El Salvador no cuenta con climas extremos que dicten una tendencia en los consumidores.

### **Segmentación psicográfica**

- ✓ **Personalidad**
- ✓ **Estilo de vida**
- ✓ **Valores**

**La personalidad**, permite segmentar el mercado estableciendo los tipos de personalidad de los consumidores, según la personalidad de los consumidores puede ser una estrategia efectiva para aumentar las ventas y satisfacer las necesidades de cada cliente. Aquí algunas ideas:

#### **1. El extrovertido y espontáneo**

- ✓ Ofrecer miel de abeja con sabores exóticos y únicos, como miel de abeja con jalapeño o miel de abeja con frutas tropicales.
- ✓ Presentar la miel en envases coloridos y llamativos.
- ✓ Utilizar lenguaje publicitario emocionante y aventurero.

#### **2. El Saludable (Consciente de la salud y el bienestar)**

- ✓ Ofrecer miel de abeja orgánica y natural, sin aditivos ni conservantes.
- ✓ Destacar los beneficios para la salud de la miel de abeja, como su capacidad para aliviar la tos y mejorar la digestión.

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Presentar la miel en envases minimalistas y ecológicos.

**3. El Gourmet (Ama la buena comida y el lujo)**

- ✓ Ofrecer miel de abeja de alta calidad y exclusividad, como miel de abeja de producción limitada o miel de abeja con denominación de origen.
- ✓ Presentar la miel en envases elegantes y sofisticados.
- ✓ Destacar la calidad y el sabor único de la miel de abeja.

**El estilo de vida** de los consumidores, que es su forma propia de interactuar con el mundo que los rodea. Puede proporcionar un abanico de opciones para segmentar el mercado, Por ejemplo:

**1. Urbanos (Personas que viven en la ciudad y tienen un estilo de vida acelerado)**

- ✓ Hay que destacar la conveniencia y la facilidad de uso de la miel de abeja.
- ✓ Presentar la miel en envases compactos y ligeros.
- ✓ Utilizar marketing digital y redes sociales para llegar a este público.

**2. Naturistas (Personas que viven en áreas rurales o tienen un estilo de vida natural)**

- ✓ Ofrecer miel de abeja orgánica y natural, sin aditivos ni conservantes.
- ✓ Hay que destacar los beneficios para la salud de la miel de abeja y su conexión con la naturaleza.
- ✓ Presentar la miel en envases ecológicos y biodegradables.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ Utilizar marketing de boca a boca y eventos comunitarios para llegar a este público.

**3. Deportistas (Personas que practican deportes o tienen un estilo de vida activo)**

✓ Ofrecer miel de abeja con alto contenido de energía y nutrientes, como miel de abeja con proteínas o miel de abeja con electrolitos.

✓ Hay que destacar la capacidad de la miel de abeja para mejorar el rendimiento físico y la recuperación muscular.

✓ Presentar la miel en envases deportivos y resistentes.

✓ Utilizar marketing en eventos deportivos y redes sociales para llegar a este público.

**4. Familias (Personas que tienen hijos y buscan productos saludables para su familia)**

✓ Ofrecer miel de abeja en formatos familiares y económicos, como miel de abeja en frascos grandes.

✓ Hay que destacar los beneficios para la salud de la miel de abeja para niños y adultos.

✓ Presentar la miel en envases coloridos y divertidos.

✓ Utilizar marketing en redes sociales y eventos familiares para llegar a este público.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Los **valores** como la justicia, el respeto y la honestidad son determinantes en el comportamiento de compra de los consumidores. En este sentido, la implementación de estos valores puede representar para las PYMES el afianzamiento de ese segmento de clientes.

### **Segmentación por comportamiento**

- ✓ **Beneficios**
- ✓ **Frecuencia de uso**
- ✓ **Nivel de uso**

En la segmentación por **beneficios** las PYMES del sector apicultura deben formar bloques de grupos de consumidores con intereses similares, por ejemplo, consumidores que buscan la calidad, presentación y tamaño de miel de abeja o consumidores que buscan precios bajos a ellos les podría interesar presentaciones más pequeñas de miel de abeja.

La **frecuencia del uso** está relacionada con la habitualidad con que el consumidor adquiere la miel de abeja y sus derivados de la actividad apícola, puede ser una estrategia efectiva para ofrecerles dichos productos y servicios personalizados.

#### **1. Clientes diarios**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Utilizan miel de abeja todos los días, ya sea en el desayuno, el almuerzo o la cena.
- ✓ Buscan productos de alta calidad y consistencia.
- ✓ Pueden ser sensibles a los cambios en el precio o la disponibilidad del producto.
- ✓ Ejemplos de productos: miel de abeja en frascos grandes, miel de abeja en gotas, miel de abeja en spray.

**2. Clientes frecuentes**

- ✓ Utilizan miel de abeja varias veces a la semana, pero no todos los días.
- ✓ Buscan productos de buena calidad y precio razonable.
- ✓ Pueden ser influenciados por promociones y ofertas especiales.
- ✓ Ejemplos de productos: miel de abeja en frascos medianos, miel de abeja en paquetes de muestra.

**3. Clientes ocasionales**

- ✓ Utilizan miel de abeja de vez en cuando, ya sea para un postre especial o para un regalo.
- ✓ Buscan productos de alta calidad y presentación atractiva.
- ✓ Pueden ser influenciados por la recomendación de amigos o familiares.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Ejemplos de productos: miel de abeja en frascos pequeños, miel de abeja en cajas de regalo.

**4. Clientes nuevos**

- ✓ Han probado miel de abeja recientemente y están explorando sus usos y beneficios.
- ✓ Buscan información y recomendaciones sobre cómo utilizar la miel de abeja.
- ✓ Pueden ser influenciados por la publicidad y las redes sociales.
- ✓ Ejemplos de productos: miel de abeja en paquetes de muestra, miel de abeja en recetas.

**5. Clientes inactivos**

- ✓ Han utilizado miel de abeja en el pasado, pero no lo han hecho recientemente.
- ✓ Pueden necesitar recordatorios y ofertas especiales para volver a comprar.
- ✓ Buscan productos de alta calidad y precio razonable.
- ✓ Ejemplos de productos: miel de abeja en frascos grandes, miel de abeja en paquetes de descuento.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El objetivo de las PYMES debe ser la migración de los consumidores ocasionales a clientes frecuentes.

La segmentación por **nivel de uso** para clasificar a los clientes según el nivel de uso de nuestros productos derivados de la actividad apícola, podemos utilizar los siguientes criterios:

- ✓ Frecuencia de compra
- ✓ Cantidad de miel de abeja comprada
- ✓ Tipo de productos comprados (frascos grandes, medianos, pequeños, etc.)
- ✓ Información demográfica (edad, sexo, ubicación, etc.)

### 5.5.2 Propuesta de valor

Son un conjunto de beneficios que hacen que los clientes te elijan:

- ✓ **Precio**
- ✓ **Diseño**
- ✓ **Innovación**
- ✓ **Rendimiento**
- ✓ **Personalización**
- ✓ **Marca**

La propuesta de valor de las PYMES pertenecientes al sector Apicultura, del municipio de Morazán, departamento de Morazán, debe estar elaborada sobre la base de diferenciación, porque es sumamente difícil competir entre sí y contra la gran empresa en el tema de costos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

### ✓ **Diseño**

Las PYMES que deciden optar por el diseño como propuesta de valor, algunas ideas para diferenciar nuestra marca de miel de abeja y otros productos apícolas a través del diseño:

#### **1. Etiquetas y empaques únicos**

- ✓ Crear etiquetas y empaques que reflejen la personalidad y la esencia de tu marca.
- ✓ Utilizar colores, fuentes y diseños que sean únicos y reconocibles.
- ✓ Agregar elementos visuales que muestren la calidad y la autenticidad de tu miel de abeja.

#### **2. Diseño de frascos y envases**

- ✓ Crear frascos y envases que sean funcionales y atractivos.
- ✓ Utilizar materiales de alta calidad y sostenibles.
- ✓ Agregar detalles que hagan que tus frascos y envases sean únicos y coleccionables.

#### **3. Identidad visual coherente**

Crear una identidad visual coherente para tu marca, que incluya:

- ✓ Logotipo
- ✓ Colores

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Fuentes
- ✓ Imágenes y gráficos
- ✓ Utilizar esta identidad visual en todos tus materiales de marketing y empaques.

### **4. Storytelling a través del diseño**

- ✓ Utilizar el diseño para contar la historia de tu marca y tu miel de abeja.
- ✓ Compartir la historia de la construcción y desarrollo de los apiarios que administras, tu proceso de producción y tus valores.
- ✓ Agregar elementos visuales que muestren la pasión y la dedicación que pones en tu en cada cosecha y recolección de miel de abeja y otros productos apícolas.

### **5. Innovación en el diseño**

- ✓ Crear diseños innovadores y creativos que sorprendan a tus clientes.
- ✓ Utilizar tecnologías como la realidad aumentada o la impresión 3D para crear experiencias únicas.
- ✓ Agregar elementos interactivos que hagan que tus clientes se sientan involucrados.

### **6. Sostenibilidad y eco-amigabilidad**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Crear diseños que reflejen tu compromiso con la sostenibilidad y la eco-amigabilidad.
- ✓ Utilizar materiales reciclados y biodegradables.
- ✓ Agregar elementos visuales que muestren tu compromiso con el medio ambiente.

- ✓ **Innovación**

Este elemento hace referencia a la capacidad que deben tener las empresas, para implementar propuestas de valor novedosas, que creen necesidades hasta entonces inexistentes en los consumidores.

**Mejorar el proceso de producción de miel de abeja y otros productos apícolas.**

- ✓ Implementa tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia y la calidad del proceso de producción de miel de abeja.
- ✓ Utilizar métodos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.
- ✓ Asegurarse de que el proceso de producción sea transparente y trazable.

- ✓ **Rendimiento**

El rendimiento puede ser una propuesta de valor única y atractiva para PYMES ya que nos permite:

1. **Mejorar la eficiencia en la producción**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ Implementar tecnologías y procesos que mejoren la eficiencia en la producción de miel de abeja, como:

✓ Sistemas de monitoreo y control de la temperatura y la humedad en las colmenas

✓ Uso de drones o cámaras para monitorear las colmenas

✓ Implementación de métodos de extracción de miel más eficientes

✓ Asegurarse de que los cambios no afecten la calidad de la miel de abeja.

### **2. Aumenta la productividad de las colmenas**

✓ Implementar las buenas prácticas apícolas en el manejo de colmenas que aumenten la productividad, como:

✓ Selección de reinas de alta calidad

✓ Manejo adecuado de la alimentación y la salud de las abejas

✓ Implementación de métodos de control de plagas y enfermedades

✓ Asegúrate de que las prácticas sean sostenibles y respetuosas con las abejas.

### ✓ **Personalización**

Este elemento trata sobre la capacidad de las empresas de ofrecer productos a la medida de los clientes para ello es necesario monitorear el impacto de la personalización en tus ventas y la percepción de la marca. Además, ajusta la estrategia según sea necesario.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Utilizar la personalización para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad.

### ✓ **Marca**

Para muchos consumidores la marca es muy importante, porque ya se ha ganado un prestigio dentro del mercado.

#### **1. Define tu identidad de marca**

- ✓ Establecer la misión, visión y valores de tu empresa
- ✓ Identificar tu público objetivo y sus necesidades
- ✓ Crear un mensaje de marca claro y conciso

#### **2. Crea un logo y una identidad visual**

- ✓ Diseñar un logo que refleje la esencia de tu marca
- ✓ Establecer un esquema de colores y tipografías que se ajusten a tu marca
- ✓ Crear un estilo visual coherente para todos tus materiales de marketing

#### **3. Desarrollar una historia de marca**

- ✓ Crear una narrativa que explique la historia y la pasión detrás de tu marca
- ✓ Hay que destacar los valores y la misión de tu empresa

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

✓ Utilizar la historia para conectar con tus clientes y crear una conexión emocional

**4. Establecer una presencia en línea**

- ✓ Crear un sitio web atractivo y fácil de navegar
- ✓ Establecer perfiles en redes sociales y publica contenido relevante
- ✓ Utilizar el email marketing para mantener a tus clientes informados

**5. Crear contenido de valor**

- ✓ Crear contenido que sea relevante y útil para tus clientes, como:
  - ✓ Recetas con miel de abeja
  - ✓ Tips para el cuidado de las abejas
  - ✓ Noticias y eventos relacionados con la miel de abeja
  - ✓ Utilizar el contenido para establecer tu autoridad en el sector y atraer a nuevos clientes

**5.5.3 Canales de distribución**

Las PYMES al definir el canal o los canales más idóneos, de acuerdo con la propuesta de valor, se debe tener en cuenta que un canal directo proporciona mayor margen de utilidad, en el sentido que el trato es directo con los clientes y no se tiene que repartir las ganancias con intermediarios, sin embargo, implica mayor inversión. Por otro lado, los canales indirectos tienen

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

la característica que requieren menos inversión ponerlos en marcha, pero el beneficio obtenido se ve disminuido por el otorgamiento de comisiones y descuentos.

**Tabla 44**

*Fases de un canal de distribución*

**Paso 1. ¿Cómo damos a conocer los productos de la empresa?**

Las PYMES pertenecientes al sector apicultura en esta fase inicial de información deben hacer que su propuesta de valor llegue al consumidor, a través de los distintos medios disponibles, como lo son: la radio, televisión, rótulos, banners, vallas publicitarias, volantes, redes sociales, páginas web, entre otros.

**Paso 2. ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?**

En esta fase denominada evaluación, se hace referencia al mensaje que se transmite a los consumidores, si éste posee los argumentos necesarios para que el consumidor se interese y

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

pueda evaluar la propuesta de valor. En este caso nuestro producto estrella es la miel de abeja por lo que debemos destacar los beneficios de la miel de abeja:

- ✓ Calidad y pureza garantizadas
- ✓ Origen y producción sostenible
- ✓ Propiedades nutricionales y medicinales
- ✓ Sabor y aroma únicos
- ✓ Utiliza testimonios y reseñas de clientes satisfechos para respaldar tus

afirmaciones, que son características que pueden ayudar al cliente a evaluar el producto.

### **Paso 3. ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos?**

En este paso se deben establecer las distintas formas en que los clientes pueden formalizar la compra dependiendo de tus canales de venta y distribución. Aquí te presento algunas opciones:

#### **1. En persona**

- ✓ **Tiendas físicas:** Puedes vender tu miel de abeja en tiendas físicas, como mercados, ferias, tiendas de productos naturales, etc.
- ✓ **Eventos y ferias:** Puedes participar en eventos y ferias para vender tu miel de abeja directamente a los clientes.
- ✓ **Visitas a la granja:** Puedes ofrecer visitas a la granja para que los clientes puedan comprar tu miel de abeja directamente en el lugar de producción.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**2. En línea**

- ✓ **Sitio web:** Puedes vender tu miel de abeja a través de tu sitio web, utilizando un carrito de compras en línea.
- ✓ **Redes sociales:** Puedes vender tu miel de abeja a través de redes sociales, como Facebook, Instagram, entre otras.
- ✓ **Plataformas de comercio electrónico:** Puedes vender tu miel de abeja a través de plataformas de comercio electrónico.

**3. Por correo o entrega a domicilio**

- ✓ **Envío por correo:** Puedes enviar tu miel de abeja a los clientes por correo.
- ✓ **Entrega a domicilio:** Puedes ofrecer entrega a domicilio para los clientes que viven en la zona.

**4. En tiendas de terceros**

- ✓ **Tiendas de productos naturales:** Puedes vender tu miel de abeja en tiendas de productos naturales, tiendas de alimentos saludables, entre otros.
- ✓ **Supermercados:** Puedes vender tu miel de abeja en supermercados y tiendas de conveniencia.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**Formas de pago**

- ✓ Efectivo
- ✓ Tarjeta de crédito y débito
- ✓ PayPal
- ✓ Transferencia bancaria.

**Paso 4. ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?**

En esta fase de entrega las PYMES deben establecer las formas en que el producto será entregado a los clientes y éstas pueden ser: en sala de ventas, enviado por encomienda, a domicilio por personal propio o subcontratado, auto despacho, entre otros. Para los casos de los envíos a domicilio, se deben establecer las políticas sobre faltantes o daños en el producto en proceso de entrega.

**Paso 5. ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?**

Entre las acciones que se pueden considerar como parte de esta fase de posventa, se pueden incluir: Agradecimiento cordial por la compra, comprobación de la entrega (si es a domicilio), comprobar la satisfacción del cliente, obtener pedidos adicionales, obtener referidos, entre otros.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

| EJEMPLO DE CANAL DE DISTRIBUCION           |  |   |  |   |   |
|--|--|---|--|---|---|
| PROPUESTA DE VALOR                         | 1  | 2   | 3  | 4   | 5   |
|  | INFORMACIÓN                                      | EVALUACIÓN  | COMPRA   | ENTREGA   | POSVENTA  |
| MIEL DE ABEJA PURA; CONTENIDO NETO: 750 ML | PUBLICIDAD A TRAVÉS DE LA RADIO Y REDES SOCIALES | ENVASE DE PLÁSTICO CON UNA ETIQUETA ATRACTIVA QUE REFLEJA LA CALIDAD Y LA PUREZA DE LA MIEL DE ABEJA. | TOMA DE PEDIDOS EN TIENDA BAJO LAS CONDICIONES:<br>50% ANTICIPO<br>50% CONTRA ENTREGA<br>FORMAS DE PAGO:<br>EFECTIVO, CHEQUES, TARJETAS DE DÉBITO Y CRÉDITO. | EN TIENDA Y A DOMICILIO<br>SERVICIO SUBCONTRATADO | LLAMADA TELEFÓNICA (VERIFICAR ENTREGA EN ÓPTIMAS CONDICIONES) |

### 5.5.4 Relación con los clientes

Sin duda, un factor de peso en la experiencia de compra de un cliente es la comunicación. En este módulo se deben definir los distintos tipos de comunicación que utilizarán, dependiendo de lo que pretendan fomentar (captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de ventas).

Previo al diseño de una estrategia de comunicación, es importante decidir qué tipo de relación es de mayor conveniencia en cuanto a resultados y costos. Un tipo de asistencia personalizada puede resultar muy efectiva. Sin embargo, puede conllevar costos elevados de implementación y mantenimiento.

Por otro lado, un tipo de asistencia impersonal, haciendo uso de la tecnología disponible, podría ser no tan efectivo como la atención personalizada, pero puede conllevar menores costos de mantenimiento.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

En el diseño de una estrategia de comunicación, se deberán tener en cuenta los siguientes elementos:

### **1. ANÁLISIS COMPLETO**

Conlleva la evaluación de flujos (se generan los recursos necesarios para invertir en el rubro), el posicionamiento de la marca (grado de aceptación actual de los productos en el mercado) y el nivel de cumplimiento de las metas (ventas, número de clientes). Además, como eje primordial, implica tener claro el mercado objetivo.

**¿A quién le transmites el mensaje?**

### **2. DEFINIR EL MENSAJE**

El mensaje es el elemento más importante de la estrategia, éste debe ser emocional y generar interés en las personas. Debe ser claro y describir la propuesta de valor, los problemas que soluciona y las ventajas que ofrece.

**¿Qué quieres decir?**

### **3. DEFINICIÓN DEL CANAL**

El canal tiene una relación estrecha con el mercado objetivo, por lo que es necesario determinar el más idóneo según el segmento.

**Canales Disponibles:**

✓ Redes Sociales

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Correo Electrónico
- ✓ Teléfono
- ✓ Mensajería Empresarial
- ✓ Chat en vivo

**¿Cuál es el canal más idóneo?**

#### **4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Se deben valorar resultados obtenidos de la puesta en marcha de la estrategia (Incremento de ventas, mayor captación de clientes, clientes más identificados con la empresa).

**¿Cómo se evaluarán los resultados?**

##### **5.5.5 Fuentes de ingreso**

Para cualquier empresa el tema de los ingresos es de gran relevancia, debido a que trata del negocio en marcha y de su capacidad para obtener flujos positivos y generar valor. Para las PYMES en particular, el tema ingresos debe ser considerado primordial, porque son limitados y la mejor manera de conservarlos, es administrarlos de forma eficiente.

El primer paso, para su correcta gestión es identificar las fuentes, que pueden o no estar relacionadas con el giro del negocio. Es importante para la consecución de objetivos y aspiraciones de crecimiento, que la mayor parte de los ingresos percibidos provengan propiamente de la operatividad del negocio. Esto permite hablar de sostenibilidad en el tiempo y de creación de valor.

### PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Se deben implementar procedimientos que permitan la identificación de los flujos por segmentos de mercado. Esto les permitirá medir su desempeño y determinar el nivel de cumplimiento de metas de ventas. A continuación, se presenta un ejemplo para tal fin.

#### MODELO PROPUESTO PARA CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> |                    |                 |                |              |
|-----------------------------|--------------------|-----------------|----------------|--------------|
| <b>NÚMERO DE APIARIO:</b>   |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |
| <b>FECHA</b>                | <b>DESCRIPCIÓN</b> | <b>INGRESOS</b> | <b>EGRESOS</b> | <b>SALDO</b> |
|                             |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |
|                             |                    |                 |                |              |

#### 5.5.6 Recursos clave

- ✓ **Recursos económicos**
- ✓ **Recursos humanos**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ **Recursos de propiedad intelectual**
- ✓ **Propiedad, planta y equipo**
- ✓ **Recursos económicos**

Se refiere a los recursos monetarios con los que se cuenta. Suelen ser producto del giro del negocio, actividades extraordinarias, aportaciones de capital, adquiridos a través de créditos, entre otros. Este recurso permite financiar las operaciones del negocio, por lo que su administración debe ser eficiente y sobre una base de planificación.

- ✓ **Recursos humanos**

El recurso humano es clave para el desarrollo de las PYMES y su capacitación constante es una forma de volverlo más productivo. Dependerá de las funciones que desempeñe el recurso humano, el tipo de capacitación que éste requiera.

1. **Apicultores:** Son los responsables de cuidar y manejar las colmenas, extraer la miel y realizar las tareas de mantenimiento.
  
2. **Ayudantes de apicultura:** Son personas que asisten a los apicultores en las tareas diarias, como la limpieza de las colmenas, la alimentación de las abejas y la recolección de la miel.
  
3. **Técnicos en apicultura:** Son personas con conocimientos técnicos en apicultura que se encargan de realizar tareas como la inspección de las colmenas, la detección de enfermedades y la aplicación de tratamientos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**4. Ingenieros agrónomos:** Son profesionales con conocimientos en agronomía que se encargan de asesorar a los apicultores en la producción de miel y otros productos apícolas.

**5. Veterinarios:** Son profesionales con conocimientos en veterinaria que se encargan de diagnosticar y tratar enfermedades en las abejas.

**6. Especialistas en marketing y ventas:** Son personas con conocimientos en marketing y ventas que se encargan de promocionar y vender los productos apícolas.

**7. Administradores:** Son personas con conocimientos en administración que se encargan de gestionar la parte administrativa de la apicultura, como la contabilidad, la gestión de personal y la planificación.

✓ **Recursos de propiedad intelectual**

Un intangible muy valioso es la marca, y puede ser clave para el desarrollo del negocio. Porque a través de ella, el cliente identifica los productos y los distingue de la competencia.

Conociendo su importancia, las PYMES deben cuidar de su marca, protegiendo su imagen evitando caer en negociaciones ilícitas, que puedan poner en riesgo su reputación en el mercado.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Por otro lado, la base de datos de clientes también suele ser clave, porque permite hacerles llegar publicidad y ofertas, además de que se puede generar un historial para conocer sus gustos y preferencias, además de identificar la frecuencia con la que ellos compran. Es importante el almacenamiento seguro de esta base de datos, así como su respectiva actualización constante.

✓ **Propiedad, planta y equipo**

La propiedad, planta y equipo (PPE) de una empresa apícola pueden incluir los siguientes activos:

**Propiedad:**

- ✓ Terrenos para la apicultura (apiarios)
- ✓ Instalaciones para la producción y almacenamiento de miel
- ✓ Colmenas y equipos apícolas
- ✓ Vehículo para el transporte de colmenas y productos apícolas

**Planta:**

- ✓ Equipos de extracción de miel (centrífugas, extractores, entre otros).
- ✓ Equipos de procesamiento de miel (filtros, calentadores, entre otros).
- ✓ Equipos de envasado y etiquetado
- ✓ Sistemas de control de calidad (laboratorios, equipos de análisis, entre otros).

**Equipo:**

- ✓ Trajes y herramientas de protección para apicultores (guantes, sombreros, ahumadores, entre otros).

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Equipos de manejo de abejas (cepillos, cuchillos, entre otros).
- ✓ Equipos de monitoreo de la salud de las abejas (monitores de temperatura, humedad, entre otros).
- ✓ Computadoras y software para la gestión de la apicultura

#### **Valoración de la PPE:**

- ✓ La valoración de la PPE se realiza según su valor de mercado o valor de reposición.
- ✓ El valor de la PPE puede variar según la ubicación, el estado y la antigüedad de los activos.

#### **Importancia de la PPE:**

- ✓ La PPE es fundamental para la producción y comercialización de productos apícolas.
- ✓ La inversión en PPE puede mejorar la eficiencia y la calidad de la producción.
- ✓ La PPE puede ser utilizada como garantía para obtener financiamiento.

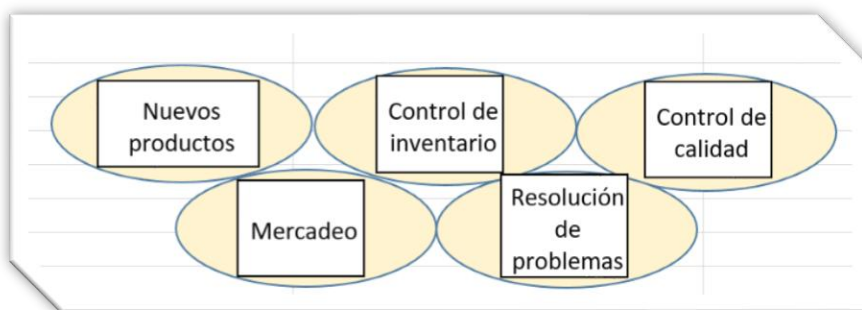
#### **5.5.7 Actividades clave**

Para que la ejecución de las actividades clave tenga éxito, es necesario que la empresa cuente con una herramienta directiva, administrativa y operativa, que le permita organizar todas sus áreas y procesos, esto se conoce como manual de políticas y procedimientos, poseerlo facilita y apoya el crecimiento económico y desarrollo organizacional. Ejecutar lo plasmado en el

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

manual brinda confiabilidad en todas las partes interesadas, de que todos los procesos se han llevado a cabo de la mejor manera.

Para conseguir el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, las PYMES del sector apícola necesitan realizar ciertas actividades. A continuación, se listan una serie de ideas que pueden ser consideradas clave.



### **Adquisición de nuevos productos**

Ofrecer productos novedosos de acuerdo a las nuevas tendencias es atractivo, tanto para los clientes ya existentes como para nuevos compradores.

#### **1. Desarrollo de productos funcionales:**

- ✓ Desarrollar productos apícolas con propiedades funcionales específicas, como:
- ✓ Miel con propiedades antibacterianas.
- ✓ Polen con propiedades antioxidantes.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Propóleo con propiedades antiinflamatorias

### 2. Innovación en la presentación:

- ✓ Desarrollar nuevas formas de presentación para los productos apícolas,

como:

- ✓ Miel en spray.
- ✓ Polen en cápsulas.
- ✓ Propóleo en cremas y ungüentos.

### Ejemplos de productos apícolas innovadores:

- ✓ Miel con propiedades antibacterianas para el tratamiento de heridas.
- ✓ Polen con propiedades antioxidantes para la salud cardiovascular.
- ✓ Propóleo con propiedades antiinflamatorias para el tratamiento de la artritis.
- ✓ Miel en spray para el tratamiento de la tos y la garganta.

### Control de calidad

Para garantizar la calidad y la seguridad de los productos apícolas. A continuación, los pasos para implementar un control de calidad efectivo en las PYMES apícolas:

#### 1. Establecer políticas y procedimientos de calidad:

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Definir la política de calidad de la empresa.
- ✓ Establecer procedimientos para la producción, el procesamiento y la distribución de los productos apícolas.

**2. Capacitación del personal:**

- ✓ Capacitar al personal en las buenas prácticas de manufactura (BPM) y en los procedimientos de calidad.
- ✓ Asegurarse de que el personal entienda la importancia del control de calidad.

**3. Control de la materia prima:**

- ✓ Verificar la calidad de la miel y otros productos apícolas recibidos de los apicultores.
- ✓ Realizar análisis de laboratorio para detectar contaminantes y adulterantes.

**4. Control del proceso de producción:**

- ✓ Monitorear el proceso de producción para asegurarse de que se cumplan los procedimientos de calidad.
- ✓ Realizar controles de calidad en cada etapa del proceso de producción.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**5. Control de la calidad del producto final:**

- ✓ Realizar análisis de laboratorio para verificar la calidad del producto final.
- ✓ Verificar la etiqueta y el empaque del producto para asegurarse de que

cumplan con las regulaciones.

**6. Almacenamiento y distribución:**

- ✓ Almacenar los productos apícolas en condiciones adecuadas para mantener su calidad.
- ✓ Asegurarse de que los productos se distribuyan de manera segura y eficiente.

**7. Monitoreo y revisión:**

- ✓ Monitorear el sistema de control de calidad para asegurarse de que esté funcionando correctamente.
- ✓ Revisar y actualizar los procedimientos de calidad regularmente.

**Herramientas y técnicas de control de calidad:**

- ✓ Análisis de laboratorio (químicos, microbiológicos, etc.)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ Inspección visual
- ✓ Pruebas de sabor y olor
- ✓ Análisis de textura y viscosidad
- ✓ Control de la temperatura y la humedad

### **Certificaciones y regulaciones:**

- ✓ Certificación de miel orgánica
- ✓ Certificación de calidad ISO 9001

### **Beneficios del control de calidad:**

- ✓ Mejora la calidad del producto
- ✓ Aumenta la confianza del consumidor
- ✓ Reduce el riesgo de contaminación y adulteración
- ✓ Mejora la eficiencia y la productividad.

### **Control de inventario**

El control de inventario es un aspecto fundamental en una empresa apícola para asegurarse de que los productos apícolas estén disponibles en la cantidad y calidad adecuadas para satisfacer la demanda de los clientes.

### **Métodos de control de inventario:**

1. **Inventario físico:** Realizar un inventario físico periódico para verificar la cantidad y el tipo de productos apícolas en stock.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**2. Sistema de inventario perpetuo:** Utilizar un sistema de inventario perpetuo para registrar y monitorear el inventario en tiempo real.

**3. Análisis de inventario:** Analizar el inventario para identificar patrones y tendencias.

### **Beneficios del control de inventario:**

**1. Mejora la eficiencia:** Mejora la eficiencia en la gestión del inventario.

**2. Reduce los costos:** Reduce los costos de almacenamiento y manejo de inventario.

**3. Aumenta la satisfacción del cliente:** Aumenta la satisfacción del cliente al asegurarse de que los productos apícolas estén disponibles cuando se necesitan.

### **Mercadeo**

El mercadeo es fundamental para cualquier empresa, incluyendo las apícolas. A continuación, algunas estrategias de mercadeo.

### **Objetivos del mercadeo:**

**1. Aumentar la conciencia de la marca:** Dar a conocer la empresa y sus productos apícolas.

**2. Aumentar las ventas:** Incrementar las ventas de productos apícolas.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**3. Crear una base de clientes leales:** Establecer una relación con los clientes y fomentar la lealtad.

**Estrategias de mercadeo:****1. Marketing digital:**

- ✓ Crear un sitio web atractivo y fácil de navegar.
- ✓ Utilizar las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, entre otras.) para promocionar los productos apícolas.

**2. Marketing de contenido:**

- ✓ Crear contenido de calidad (blog posts, videos, entre otros.) sobre la apicultura y los productos apícolas.

- ✓ Compartir recetas y consejos para utilizar los productos apícolas.

**3. Relaciones públicas:**

- ✓ Establecer relaciones con los medios de comunicación y los influencers para obtener cobertura mediática.
- ✓ Participar en ferias y eventos apícolas para promocionar los productos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**4. Publicidad tradicional:**

- ✓ Anuncios en periódicos y revistas especializadas.
- ✓ Anuncios en radio y televisión.

**5. Fidelización de clientes:**

- ✓ Ofrecer programas de fidelización y descuentos a los clientes leales.

**Productos apícolas para promocionar:**

1. **Miel:** La miel es el producto apícola más popular y versátil.
2. **Polen:** El polen es un producto apícola rico en proteínas y nutrientes.
3. **Propóleo:** El propóleo es un producto apícola con propiedades antibacterianas y antiinflamatorias.
4. **Jalea real:** La jalea real es un producto apícola rico en proteínas y nutrientes.

**Resolución de problemas**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

El personal de servicio al cliente debe estar capacitado para entrar en acción cuando el cliente presente quejas. Su objetivo debe ser la satisfacción del cliente, de tal manera que a pesar de lo ocurrido éste permanezca fiel a la empresa y al producto.

### 5.5.8 Asociaciones clave

Se presenta a continuación los tipos de socios con los que se puede unir y formar una alianza, para potenciar los recursos y fortalecer el modelo de negocio.

#### ✓ **Socios colegas**

Pueden ser personas conocidas o familiares que poseen estudios especializados y que disponen de conocimientos que les permiten aportar ideas innovadoras.

#### **Beneficios de las asociaciones entre colegas:**

1. **Compartir recursos:** Compartir recursos, conocimientos y habilidades para mejorar la eficiencia y la productividad.
2. **Reducir costos:** Reducir costos a través de la colaboración y la negociación con proveedores.
3. **Mejorar la calidad:** Mejorar la calidad de los productos apícolas a través de la colaboración y el intercambio de conocimientos.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

4. **Expandir el mercado:** Expandir el mercado y llegar a más clientes a través de las asociaciones.

5. **Mejorar la reputación:** Mejorar la reputación de la empresa a través de las asociaciones con otros apicultores y empresas respetadas.

✓ **Socios de apoyo empresarial**

Existen empresas que otorgan talleres en una amplia gama de actividades, que permiten incrementar las habilidades de los trabajadores y llevarlas a la práctica. Con una alianza de este tipo se reducen los costos en capacitaciones, además de desarrollar competitividad laboral.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): El MAG ofrece capacitación y asistencia técnica a los apicultores y empresas apícolas a través de su Programa de Apicultura.

Una alianza con INCAF (Instituto Nacional de Capacitación y Formación), que capacita al recurso humano para que sus actividades sean aún más productivas, es una buena opción para potenciar la fuerza laboral y por ende propiciar el crecimiento sostenible de la empresa.

✓ **Asociaciones financieras**

Estas asociaciones pueden incluir: instituciones privadas del sistema financiero, instituciones financieras gubernamentales, inversionistas y ONGs nacionales e internacionales.

✓ **Entre competidores**

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Pueden unirse para dar mayores beneficios a los clientes, una reducción de costos, abarcar nuevos mercados y generar ventaja competitiva entre otros competidores. Crear una unión con un competidor que sea conocido puede generar beneficios compartidos, aunque es necesario que sea de suma confianza para la empresa, puesto que se pondrá en juego el mercado que se ha ganado.

### ✓ **Con proveedores**

De todas las opciones mencionadas, esta es la más común, porque puede crearse entre empresas que no compiten directamente. El objetivo de esta alianza puede ser para obtener productos innovadores, productos elaborados exclusivamente para la empresa con el mismo nivel de calidad, productos al crédito, prioridad en el abastecimiento o trato preferencial.

### **5.5.9 Estructura de costos**

Generalmente las PYMES se caracterizan por identificar sus costos y gastos apoyándose en la contabilidad y en la experiencia adquirida con el tiempo. Pero, en caso de la contabilidad se trata de información de hechos pasados y que en ocasiones no se encuentra procesada al día, por otro lado, la experiencia puede resultar una práctica que carece de fundamentos teóricos y puede resultar inapropiada en el desarrollo de una planificación financiera.

Por las características y beneficios que puede otorgar el presupuesto, es recomendable realizar una estructura de costos sobre esa base. A continuación, se proporciona un modelo de distribución de presupuesto que puede servir de apoyo para tal fin.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

## DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

| Detalle costos y gastos mensuales | CASA MATRIZ |         |       |          | SUCURSAL 1 |         |       |          | TOTAL |
|-----------------------------------|-------------|---------|-------|----------|------------|---------|-------|----------|-------|
|                                   | enero       | febrero | marzo | Subtotal | enero      | febrero | marzo | Subtotal |       |
| <b>Compras</b>                    | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Bienes para la venta              | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| <b>Administración</b>             | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Alquileres                        | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Energía eléctrica                 | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Agua                              | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Internet y telefonía              | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Seguridad privada                 | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Depreciaciones                    | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| <b>Recursos humanos</b>           | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Nomina empleados permanentes      | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Personal eventual                 | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| <b>Mercadeo</b>                   | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Servicios de publicidad           | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| <b>Ventas</b>                     | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Alquileres                        | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Comisiones por ventas             | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Depreciaciones                    | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| <b>Gastos financieros</b>         | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| Intereses                         | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |
| <b>TOTAL MES</b>                  | \$-         | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$-        | \$ -    | \$ -  | \$ -     | \$ -  |

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

✓ Las PYMES carecen de un modelo de negocio definido. Es decir, su modelo actual no incluye todos los elementos necesarios para crear ventaja competitiva, por lo que se les imposibilita gozar de un crecimiento sostenible.

✓ Gran parte de las PYMES basan su propuesta de valor en costos, situación que se vuelve hasta cierto punto compleja, por las condiciones actuales del mercado, donde la gran empresa puede fácilmente aventajarlas, debido a su amplio margen de negociación en precios y la economía de escala.

✓ La mayoría de las PYMES apuestan por mantener una relación con los clientes vía redes sociales. Sin embargo, en algunas ocasiones, su tiempo de respuesta carece de eficacia.

✓ Las PYMES coinciden que, dentro de los recursos más valiosos e indispensables para el funcionamiento del negocio, el recurso humano es el primordial sobre otros recursos, como los económicos y los activos.

✓ Las alianzas estratégicas más comunes de las PYMES son con proveedores para garantizar el abastecimiento o lograr algún tipo de reducción en los costos y con

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

instituciones financieras para la obtención de recursos para capital de trabajo y ejecución de ciertos proyectos.

✓ Con respecto a los resultados obtenidos en la encuesta en la pregunta número tres del cuestionario, el 53% de los apicultores encuestados respondieron que si realizan planeación en sus negocios; sin embargo, por medio de la entrevista y la observación indica que muchos apicultores no realizan planeaciones formales o estructuradas en sus negocios. Se puede afirmar lo anterior debido a lo siguiente:

**1. Falta de registros financieros:** La ausencia de registros financieros detallados y actualizados indica que no se está llevando a cabo una planeación financiera adecuada.

**2. No hay objetivos claros:** La falta de objetivos claros y medibles para el negocio apícola puede sugerir que no se está realizando una planeación estratégica.

**3. No se ajustan a cambios en el mercado:** La incapacidad para adaptarse a cambios en el mercado o en la industria apícola indica que no se está realizando una planeación efectiva.

**4. Falta de planificación de la producción:** La falta de planificación de la producción, como no tener un calendario de cosecha o no planificar la recolección de miel, indica que no se está realizando una planeación adecuada.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

**5. No se monitorean los costos:** La falta de monitoreo de los costos y gastos indica que no se está realizando una planeación financiera efectiva.

**6. No se evalúan los riesgos:** La falta de evaluación de los riesgos y la falta de planes de contingencia indica que no se está realizando una planeación adecuada.

**6. La toma de decisiones es reactiva:** La toma de decisiones basada en la intuición o en la reacción a problemas inmediatos, en lugar de una planeación proactiva, puede indicar que no se está realizando una planeación efectiva.

✓ Así mismo en el interrogante número cuatro del cuestionario el 62% de los apicultores encuestados manifestaron que efectúan valoración de los resultados, es decir, realizan algún tipo de análisis sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados; no obstante lo anterior se debe señalar que mediante la entrevista realizada y observación se constató que no realizan ninguna valoración de los resultados obtenidos.

✓ La principal herramienta utilizada por las PYMES para la identificación de sus costos y gastos es la contabilidad, situación que podría ser desfavorable debido a que esta herramienta trata de hechos pasados y en muchas ocasiones no cuenta con registros actualizados.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- ✓ La decisión sobre el destino de las utilidades generadas anualmente, en la mayoría de las PYMES es de repartirlas. Las que deciden capitalizarlas son las que sobresalen y reflejan señales de crecimiento.
  
- ✓ Gran parte de las PYMES no cuenta con un organigrama estructurado y manuales de políticas y procedimientos. Las que sí los poseen, reflejan señales de crecimiento.
  
- ✓ Las PYMES poseen herramientas o sistemas digitales para ejecutar procesos, sin embargo, su grado de digitalización no es el que se necesita para optimizar la operatividad del negocio y lograr ventaja competitiva.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Crear un modelo de negocio definido, que se adapte a las condiciones de su entorno, basándose en este documento, en el cual se desarrolla cada uno de sus elementos.
  
- ✓ Para desarrollar competitividad, las PYMES deben elaborar su propuesta de valor con base a diferenciación, pues esta característica permite afianzar la preferencia de los clientes, por el hecho de ofrecer un producto diferente al de la competencia. Está

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

comprobado que las empresas que lo hacen de esta manera ostentan señales de crecimiento.

✓ Para fomentar una buena relación con los clientes se debe publicar contenido diverso y responder de manera oportuna las peticiones e inquietudes de éstos, de tal manera que se muestre interés por satisfacer sus necesidades, lo más breve posible.

✓ Realizar capacitación constante y otorgar incentivos que motiven al recurso humano, es fundamental para el desarrollo de este valioso recurso. Además, contemplar la contratación de personal con conocimientos especializados en las áreas de administración, finanzas, mercadeo, u otra área que se considere importante para el desarrollo de las actividades clave.

✓ Además de realizar alianzas estratégicas con proveedores enfocadas en costos y abastecimiento, incluir alianzas que otorguen exclusividad. Esto permite disponer de productos diferentes a los de la competencia. Además, considerar otro tipo de alianzas con organizaciones no gubernamentales, que brindan apoyo a través de programas de desarrollo, capacitación y otorgamiento de fondos para la ejecución de proyectos. Además, aprovechar las subvenciones otorgadas por el gobierno.

✓ Elaborar una estructura de costos y gastos basada en presupuestos es útil para facilitar la fijación de precios y el control de las erogaciones evitando el despilfarro

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

en gastos innecesarios. Por otro lado, esta herramienta sirve para determinar a cuanto tiene que ascender las ventas para cubrir los mismos y generar utilidades.

- ✓ Capitalizar las utilidades o parte de ellas para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
  
- ✓ Fortalecer la estructura organizativa, mediante la implementación de un organigrama con su respectivo manual de funciones y elaborar manuales de políticas y procedimientos. Esto permitirá establecer las líneas de mando y dar a conocer a los empleados las directrices sobre las cuales deben regirse. En caso de contar con los antes referidos, es necesario evaluar su aplicación y realizar las actualizaciones pertinentes con cierta periodicidad.
  
- ✓ Realizar acciones que permitan la integración de los sistemas, que faciliten los procesos internos. Que se promueva el uso de herramientas digitales en todas las áreas para optimizar tiempos y generar una base datos que posteriormente puede utilizarse para realizar análisis y tomar decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Osterwalder, A. & Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Recuperado de:

[https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio- Alex Osterwalder.pdf](https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-Alex-Osterwalder.pdf)

Tim, C., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). Tu modelo de negocio. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/31744568/Tu\\_modelo\\_de\\_negocio](https://www.academia.edu/31744568/Tu_modelo_de_negocio)

Bahena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. Recuperado de:

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)

Neill, D.A., & Cortez Suarez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. Recuperado de: [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos\\_yFundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos_yFundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf)

### **Artículos Online**

MAG, M. (2018). Obtenido de <http://www.mag.gob.sv/>

OIRSA, O. I. (2016). Obtenido de <https://www.oirsa.org/noticia-detalle.aspx?id=211>

Menjívar, A. (1997). Apicultura para pequeños productores: Curso de Introducción. San Salvador.

SCAES, S. (septiembre de 1980). Obtenido de <https://es->

[la.facebook.com/pages/category/Agricultural-Cooperative/SCAESSociedad-cooperativa-de-apicultores-de-El-Salvador-298689073581147/](https://es-la.facebook.com/pages/category/Agricultural-Cooperative/SCAESSociedad-cooperativa-de-apicultores-de-El-Salvador-298689073581147/)

Guillermo Westreicher (27 de junio, 2015). Pyme – Pequeña y mediana empresa.

Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Ang, James. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management.

Journal of Small Business Finance. 1. 1-13.

CONAMYPE, (2014). Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña

Empresa. Recuperado de [https://www.conamype.gob.sv/wp-](https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf)

[content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf](https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf)

Claros, J. (2012). Clasificación de Las Empresas en El Salvador. SCRIBD. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/110853598/Clasificacion-de-Las-Empresas-en-El-Salvador>.

Espinosa Mosqueda Rafael, Archundia Fernández Emigdio, Contreras Soto Ricardo. (2011).

Sistemas contables, fiscales en las sociedades de producción rural, sociedades

unipersonales, fuentes de financiamiento y pymes. México. Recuperado de

[https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto\\_de\\_pyme.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html)

Evolución Pyme El Salvador 2025: Claves para la transformación digital, eficiencia operativa y

formalización [https://www.myt.connectab2b.com/post/evoluci%C3%B3n-pyme-el-](https://www.myt.connectab2b.com/post/evoluci%C3%B3n-pyme-el-salvador-2025-claves-para-la-transformaci%C3%B3n-digital-eficiencia-operativa-y-forma)

[salvador-2025-claves-para-la-transformaci%C3%B3n-digital-eficiencia-operativa-y-](https://www.myt.connectab2b.com/post/evoluci%C3%B3n-pyme-el-salvador-2025-claves-para-la-transformaci%C3%B3n-digital-eficiencia-operativa-y-forma)

[forma](https://www.myt.connectab2b.com/post/evoluci%C3%B3n-pyme-el-salvador-2025-claves-para-la-transformaci%C3%B3n-digital-eficiencia-operativa-y-forma)

El Salvador tiene casi un millón de micro y pequeños empresarios, según informe

[https://www.elsalvador.com/h-noticias/h-negocios/fusai-microempresas-comercio-](https://www.elsalvador.com/h-noticias/h-negocios/fusai-microempresas-comercio-informal-economia-salvadorena/1063842/2023/)

[informal-economia-salvadorena/1063842/2023/](https://www.elsalvador.com/h-noticias/h-negocios/fusai-microempresas-comercio-informal-economia-salvadorena/1063842/2023/)

Roque Pedro. (2015). Cinco razones por las que las pymes salvadoreñas no son productivas. El

Salvador: La Prensa Gráfica. Recuperado de [https://revistasumma.com/cinco-razones-](https://revistasumma.com/cinco-razones-por-las-que-las-pymes-salvadorenasno-son-productivas/)

[por-las-que-las-pymes-salvadorenasno-son-productivas/](https://revistasumma.com/cinco-razones-por-las-que-las-pymes-salvadorenasno-son-productivas/)

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

- García, C (2005). Estrategias basadas en el modelo de crecimiento sostenible: el caso del grupo Telefónica Móviles. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483083.pdf>
- Empresas privadas y desarrollo de las PYME. (2020). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/sectores/empresas-privadas-y-desarrollo-de-las-pyme/perspectiva-general>
- Marco Filosófico. (2020). El Salvador. CONAMYPE. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/institucion/filosofia/>
- Acerca de la ANEP <https://www.anep.edu.uy/acerca-anep>
- INSAFORP y ACNUR acuerdan facilitar la formación profesional de personas desplazadas por la violencia en El Salvador <https://www.acnur.org/noticias/comunicados-de-prensa/insaforp-y-acnur-acuerdan-facilitar-la-formacion-profesional-de>
- BAC impulsa el crecimiento de las Pymes en El Salvador <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/noticia/bac-impulsa-el-crecimiento-de-las-pymes-en-el-salvador>
- Banco Promerica El Salvador: Socio estratégico para el crecimiento de las Pymes <https://www.revistaeyn.com/eyn-brandlab/banco-promerica-el-salvador-socio-estrategico-para-el-crecimiento-de-las-pymes-PB20475695>
- CENTA, C. N. (2015). Biología de las Abejas. San Salvador.
- FAUTAPO., F. E. (2014). Texto Guía Producción de Miel. Suiza-Bolivia.
- ABEJAS, F. A. (2019). ANATOMÍA EXTERNAS DE LAS ABEJAS. Obtenido de <https://abejas.org/anatomia-externa-de-las-abejas/>

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

ABEJAS, F. A. (2019). ANATOMIA INTERNAS DE LAS ABEJAS. Obtenido de

<https://abejas.org/anatomia-interna-de-las-abejas/>

ABEJAS, F. A. (2019). FUNDACIÓN AMIGAS DE LAS ABEJAS. Obtenido de

<https://abejas.org/>

Urrutia Sysy, & Corpeño, L. (2013). ALIMENTACIÓN DE LA ABEJAS. SAN VICENTE.

Castro González, A. d. (2014). Tesis: Evaluación en producción de miel de la abeja

Free, J. B. (1980). La Organización Social de las Abejas . Sao Paulo. Brasil: EPU EDUSP.

Corona Apicultores. (2019). Obtenido de Corona Apicultores:

<http://coronaapicultores.blogspot.com>

Winston, M. (1987). Flora Apícola. San Salvador: MAG.

McGregor, S. E. (1981). La Apicultura en los Estados Unidos. México: LIMUSA.

Camargo, J. M. (1972). Manual de Apicultura. Sao Paulo, Brasil.

Infoagro. (2012). Apicultura 2° parte. Obtenido de

[http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/apicultura2.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/apicultura2.htm)

Infoagro. (2012). Apicultura 3° parte. Obtenido de

[http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/apicultura3.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/apicultura3.htm)

Wikipedia. (10 de marzo de 2019). Colmena Langstroth. Obtenido de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Colmena\\_Langstroth](https://es.wikipedia.org/wiki/Colmena_Langstroth)

Análisis del código de comercio el salvador [https://es.slideshare.net/slideshow/anlisis-del-cdigo-](https://es.slideshare.net/slideshow/anlisis-del-cdigo-de-comercio-el-salvador/70153473)

[de-comercio-el-salvador/70153473](https://es.slideshare.net/slideshow/anlisis-del-cdigo-de-comercio-el-salvador/70153473)

Código Tributario <https://www.asamblea.gob.sv/taxonomy/term/2291>

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Los Formularios de IVA (F07) y PAGO A CUENTA (F14) a partir del Periodo Tributario de

2025 <https://www.mh.gob.sv/modificacion-a-los-anexos-de-los-formularios-de-iva-f07-y-pago-a-cuenta-f14-a-partir-del-periodo-tributario-de-enero-2025/>

Pequeña y mediana empresa [https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)  
(Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p. 84)

(Bernal Torres, 2006)

Guía Didáctica Metodológica, Álvarez, Carlos Arturo Monje

### **Informes**

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2005). Hechos Estilizados en el Crecimiento Económico de El Salvador, Documento de Trabajo No. 2005-02. Disponible en <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/535431417.pdf>

### **Tesis**

Andrade Rivera, G. L. (2010). Tesis: “DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA LA COLMENA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO DE 2010”. San Miguel: UES.

Argueta Solis, D. A. (2015). TESIS: “ESTUDIO DE MERCADO DEL CONSUMO DE MIEL DE ABEJA EN EL SALVADOR PARA LA COMISIÓN NACIONAL APÍCOLA DE EL SALVADOR (CONAPIS). San Salvador: UES.

Castro González, A. d. (2014). Tesis: Evaluación en producción de miel de la abeja

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

mellifera (*Apis Mellifera*) manejando con media alza y excluidor de Reina. San Vicente: UES.

Soriano, D. A. (2015). Tesis: Estudio de Mercado del Consumo de Miel de Abeja en El Salvador para la Comisión Nacional Apícola de El Salvador (CONAPIS). San Salvador: UES.

**Leyes**

- ✓ Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (2017)
- ✓ Ley de Registro de Comercio (2025)
- ✓ Código de Comercio (2023)
- ✓ Código Tributario (2024)
- ✓ Código de Trabajo (2023)
- ✓ NIIF para PYMES (2019)
- ✓ NIIF completas (2020)

**ANEXOS****UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR****MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**Encuesta dirigida a propietarios y/o administradores de PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento Morazán, El salvador.**

**Objetivo:** Recopilar información confiable respecto a las características y desempeño económico de las PYMES, pertenecientes al sector apicultura, del municipio de Morazán, departamento Morazán, El salvador.

**Indicaciones:** A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según las características de su negocio. La información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

1. ¿Conoce que es un Modelo de Negocio?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Aplica un Modelo de Negocio en su empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

3. ¿Realiza planeación estratégica en su negocio?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

4. ¿Efectúa algún tipo de valoración de los resultados obtenidos?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿Conoce las necesidades de sus clientes?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿Diseña estrategias para satisfacerlas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta fue sí, ¿En qué están basadas sus estrategias?

Costos \_\_\_ Diferenciación \_\_\_

6. ¿Realiza segmentación de mercados que le permitan diseñar estrategias específicas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

7. ¿Cuáles son los canales de distribución que la empresa utiliza?

Sala de venta \_\_\_ Negocios asociados \_\_\_

A domicilio \_\_\_ Por Internet \_\_\_

Otro \_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿Se fomenta la comunicación con los clientes, es decir, se lleva la iniciativa comercial?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta fue sí, ¿Cuáles son los medios que utiliza?

Redes Sociales \_\_\_ Correo Electrónico \_\_\_

Llamadas telefónicas \_\_\_ Personalmente \_\_\_

Buzón de sugerencias \_\_\_ Otro \_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

9. ¿Identifica sus flujos de ingresos por líneas de productos y/o sucursales?

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

Sí  No 

10. Seleccione dos recursos que considere que son indispensables para el funcionamiento de su negocio.

Físicos (Activos)  Humanos Económicos  Otro 

Especifique \_\_\_\_\_

11. ¿Cuenta con manuales de procedimientos y políticas?

Sí  No 

Si su respuesta fue sí, seleccione el tipo de políticas que posee.

Financieras  Compras  Cuentas por Pagar Inventarios  Cuentas por Cobrar  Otro 

Especifique \_\_\_\_\_

¿Con que frecuencia evalúa su cumplimiento?

1 mes  3 meses  6 meses  1 año Otro 

Especifique \_\_\_\_\_

12. ¿Posee alianzas estratégicas o socios comerciales?

Sí  No 

Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es el objetivo?

Asegurar abastecimiento  Trato preferencial Reducción de costos  Exclusividad Otro 

Especifique \_\_\_\_\_

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

13. ¿Qué herramientas o métodos utiliza para identifica los costos y gastos de su negocio?

Presupuesto \_\_\_ Contabilidad \_\_\_ Experiencia \_\_\_

14. ¿En los últimos 5 años, exceptuando el año 2020, ¿cuál ha sido el resultado de su negocio?

|                 | 2019 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| <b>UTILIDAD</b> | -    | -    | -    | -    | -    |
| <b>PERDIDA</b>  | -    | -    | -    | -    | -    |

15. En los años que obtuvo utilidades. ¿Cuál fue el destino de mismas?

Capitalización \_\_\_ Reparto \_\_\_ Ninguna \_\_\_

16. ¿Cuál de las siguientes opciones ha sido su estrategia para financiar sus costos y gastos?

Recursos propios \_\_\_\_\_ Sistema Financiero \_\_\_\_\_

Programa de apoyo a PYMES \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál es el comportamiento del número de clientes en este momento?

Creciente \_\_\_ Estancado \_\_\_ Decreciente \_\_\_

18. ¿Se ha definido e implantado un organigrama en la empresa con sus funciones y responsabilidades?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

## PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES

19. ¿Cómo considera que las obligaciones tributarias (impuestos pagados al gobierno central y alcaldías) afectan su negocio en cuanto a sus aspiraciones de crecimiento?

Mucho \_\_ Poco \_\_ Nada \_\_

20. ¿Posee sistemas y herramientas digitales para comercializar, operar o administrar su empresa?

Sí \_\_ No \_\_

Si su respuesta fue sí, ¿Cuál es grado de digitalización de sus procesos?

| 1%-20% | 21%-40% | 41%-60% | 61%-80% | 81%-100% |
|--------|---------|---------|---------|----------|
| —      | —       | —       | —       | —        |