



**Estrategias de Fortalecimiento Socio Empresarial Caso Asociación AMESSA del Municipio De  
Santa Rosa De Osos**

Diana Carolina Jurado Toro

Yahir Fernando Arroyave Naranjo

Carolina Castañeda Bedoya

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Mayo de 2022

Estrategias de Fortalecimiento Socio Empresarial Caso Asociación AMESSA del Municipio De  
Santa Rosa De Osos

Diana Carolina Jurado Toro

Yahir Fernando Arroyave Naranjo

Carolina Castañeda Bedoya

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Nora Eliana Pino Ramos

MSc y Esp.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Mayo de 2022

### **Dedicatoria**

Este trabajo investigativo está dedicado a la asociación de mujeres emprendedoras de San José de la Ahumada AMESAA, quienes fueron parte indispensable para alcanzar este logro. Además, a todas las mujeres rurales de nuestro país que día a día luchan porque sus emprendimientos rurales, su libertad financiera y sus derechos sean reconocidos y respetados.

### **Agradecimientos**

Este logro no hubiera sido posible sin el apoyo de nuestras familias, quienes nos respaldaron durante este proceso, quienes fueron testigos de los esfuerzos para cumplir con los compromisos adquiridos en cada asignatura vista.

Al cuerpo docente que en contexto de pandemia se las ingeniaron para llevar los conocimientos a sus estudiantes en un semestre de muchas dificultades para la humanidad. Y donde en el segundo semestre logramos volver de manera presencial y disfrutar lo que ello implica.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras .....	8
Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I .....	15
1 Planteamiento del Problema y descripción del problema.....	15
1.1 Descripción del problema .....	16
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos .....	17
1.4.1 Objetivo general:.....	17
1.4.2 Objetivos específicos: .....	17
CAPÍTULO II .....	19
2 Marco Referencial.....	19
2.1 Marco conceptual .....	19
2.2 Marco contextual.....	20
2.3 Marco legal .....	20
2.4 Marco teórico.....	21
CAPITULO III .....	25
3 Diseño Metodológico.....	25
3.1 Línea de investigación institucional .....	25
3.2 Eje temático .....	25
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	25
3.4 Diseño .....	26
3.5 Alcance.....	26
3.6 Población.....	26
3.7 Tamaño de muestra .....	26
3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos .....	26

3.8.1	Recolección de Información.....	26
3.8.2	Instrumentos:.....	27
3.9	Análisis y tratamiento de datos. ....	28
CAPITULO IV.....		30
4	Resultados y discusiones.....	30
4.1	Diagnóstico.....	30
4.2	Estrategias.....	33
4.3	Resultados.....	35
CAPITULO V.....		36
5	Conclusiones.....	36
6	Referencias.....	37

**Lista de tablas**

Tabla 1. Gestión y asociatividad empresarial.....	27
Tabla 2. Resultados de la gestión y asociatividad empresarial .....	30
Tabla 3. Resultados de Mercadeo y Ventas de productos.....	31
Tabla 4. Resultados de otros servicios a los asociados .....	32
Tabla 5. Contabilidad de la asociación .....	32
Tabla 6. Resultado final de los módulos.....	33

**Lista de figuras**

Figura 1. Metodología de la investigación .....	28
---	----

## Resumen

La presente investigación pretende realizar un proceso de fortalecimiento a la asociación AMESAA del municipio de Santa Rosa de Osos en el departamento de Antioquia, a través de la implementación de estrategias que parten del análisis de un diagnóstico de la organización en temas contables, financieros, administrativos, comerciales y otros servicios; que permitirá el diseño, ejecución y seguimiento de la propuesta planteada.

La asociación de mujeres emprendedoras de San José de la Ahumada, del municipio de Santa Rosa de Osos, es un grupo de mujeres que decidieron unirse para realizar actividades en bienestar de las asociadas, sus familias y la comunidad en general de la vereda San José de la Ahumada, perteneciente al municipio de Santa Rosa de Osos, buscando con esto, contribuir al desarrollo integral, sostenible y competitivo, con equidad de género e igualdad, el cual les permite mejorar la calidad de vida de la población que representan.

Con la puesta en marcha de las estrategias se pretende fortalecer e implementar proyectos agropecuarios que permitan darse a conocer a nivel local, regional y nacional, para esto, se contó con la asesoría y la comitiva de personas y entidades comprometidas con esta idea, quienes a través de acompañamientos y capacitaciones fueron preparándose para enfrentarse al mercado y poder sacar adelante la organización. En este sentido se posibilitará un fortalecimiento socio empresarial que acerque la asociación al cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.

*Palabras clave: Agronegocio, Aliado comercial, Apoyos institucionales, Asociatividad, Fortalecimiento Mujeres*

## Abstract

The present investigation aims to carry out a process of strengthening the AMESAA association of the municipality of Santa Rosa de Osos in the department of Antioquia, through the implementation of strategies that start from the analysis of a diagnosis of the organization in accounting, financial, administrative, commercial, and other services; that will allow the design, execution, and monitoring of the current proposal.

The Association of Women Entrepreneurs of San José de la Ahumada, in the municipality of Santa Rosa de Osos, is a group of women who decided to come together to carry out activities for the well-being of the associates, their families and the community in general of the village of San José de Osos. La Ahumada, belonging to the municipality of Santa Rosa de Osos, seeking with this to contribute to comprehensive, sustainable and competitive development, with gender equity and equality, which allows them to improve the quality of life of the population they represent.

With the implementation of the strategies, it is intended to strengthen and implement agricultural projects that allow them to be known at the local, regional and national levels, for this, they had the advice and entourage of people and entities committed to this idea, who Through accompaniment and training, they prepared themselves to face the market and be able to move the organization forward. In this sense, a socio-business strengthening will be possible that brings the association closer to the fulfillment of its goals and objectives established in the strategic plan

*Keywords: Agribusiness, Strengthening, Commercial Allies, Institutional Support, Associativity, Women*

## Introducción

En la actualidad en Colombia, la asociatividad presenta grandes retos principalmente por la desconexión de la institucionalidad con la ruralidad, lo que agrava la operatividad de los grupos asociativos por la carencia de estrategias de fortalecimiento organizacional, acuerdos comerciales y la implementación de buenas prácticas agrícolas en los cultivos. La asociatividad es sin duda una herramienta que protege la comercialización de los productos de los campesinos, pero en nuestro país la intermediación en la comercialización genera menores ingresos a los productores haciendo de la ruralidad un sector poco rentable para emprender (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

Adicional a la intermediación, otro factor que dificulta la rentabilidad de los agronegocios en nuestro país es sin duda la precariedad de las vías rurales, que en su mayoría son desatendidas por los gobiernos locales, incrementando los fletes y costos de la comercialización de los productos. Otro factor que limita la rentabilidad es el alto precio de los insumos, que están sujetos a contextos internacionales como la crisis de los contenedores desatada por la pandemia y que se requiere una voluntad política para disminuir los costos de los impuestos para los insumos que requieren los campesinos en nuestro país, logrando que sus agronegocios sean rentables y se motiven los jóvenes y niños de las zonas rurales a mantener el relevo generacional que tanto está afectando el sector rural por la ausencia de mano de obra para los distintos cultivos (C de Comunicación - Sector Climatización y Confort, 2021).

En este sentido, surge la necesidad que los productores se asocien y busquen aliados comerciales que les garanticen la compra de sus productos de manera directa y que establezcan estrategias que permitan un fortalecimiento asociativo en la ruralidad que beneficien cientos de campesinos. Por lo anterior, la presente investigación pretende plantear estrategias para fortalecer la asociación de mujeres AMESSA, generando desarrollo y sostenibilidad en el corto mediano y largo plazo; a partir de la realización de un diagnóstico en sus componentes de gestión y asociatividad empresarial, mercadeo y venta de productos, contabilidad y otros servicios asociados. Además, plantear el diseño de

estrategias que mejoren los procesos administrativos y organizacionales para la asociación y lograr socializar el diseño estratégico aportando herramientas que permitan su fortalecimiento (Fundación CODESPA, 2011). La principal limitación presentada en la investigación fue la carencia de referentes teóricos actualizados en temas de agronegocio, asociatividad y fortalecimiento organizacional rural en Colombia.

Para realizar el diagnóstico con la herramienta que midió la capacidad organizacional ICO, fue necesario una reunión con la junta directiva de AMESAA para obtener la información requerida. El resultado de la misma nos dio elementos para plantear unas estrategias que posibiliten su fortalecimiento asociativo. Las principales conclusiones de la matriz ICO de AMESAA fueron las siguientes:

- La Junta Directiva de la organización no lleva actas de reuniones al día
- No están debidamente firmadas y organizadas
- Más del 70% de las asociadas están al día con los pagos a la organización.
- Existen canales de comercialización asertivas
- La organización de productores no atiende convenios de comercialización no lleva los registros de producción de manera adecuada.
- La organización presta y gestiona la asistencia técnica para sus asociados
- La organización no posee un Fondo Rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados
- La organización no gestiona créditos bancarios para sus asociados
- La organización cuenta con registros contables actualizados, con sus respectivos soportes.
- los productores saben llevar cuentas, pero no lo hacen en su unidad productiva.

Luego de obtener los resultados del diagnóstico se plantearon las siguientes estrategias que buscarán el fortalecimiento asociativo de AMESAA:

- Conformación de Junta directiva, bajo estatutos y cámara de comercio.
- Manejo de libro de actas de reuniones con periodicidad (cada 2 meses), para toma de decisiones relevantes.
- Elaborar una herramienta para el control de aportes de las asociadas.
- Establecer y definir Manual de Funciones
- Creación de comité de agronegocio, con el propósito de generar oportunidades de comercialización y expandir nuevos mercados.
- Implementar sistemas de inventarios (Kardex), que permitan cuantificar y llevar registro de las entradas, salida, costo y valor
- Apoyo institucional con entidades públicas o privadas (UMATA, SENA, Ministerio de Agricultura)
- Fomentar la educación técnica y profesional en las asociadas y sus familias, para que transmitan en conocimiento adquirido en la asociación
- Reglamentación, implementación y proyección de la operación de fondo rotatorio, para ejecución a corto plazo.
- Apoyo institucional con entidades públicas o privadas (UMATA, SENA, Ministerio de Agricultura)
- Fomentar la educación técnica y profesional en las asociadas y sus familias, para que transmitan en conocimiento adquirido en la asociación
- Reglamentación, implementación y proyección de la operación de fondo rotatorio, para ejecución a corto plazo.

Soportado en lo anterior, el fortalecimiento asociativo de AMESAA tendrá una serie de estrategias y actividades que facilitarán sus procesos comerciales, administrativos y financieros, que a su vez servirán como referente para otros grupos asociativos en el país que presenten similares situaciones y que deseen implementar las estrategias propuestas en la investigación. Estas estrategias, sin duda serán claves para el cumplimiento del plan estratégico de muchas asociaciones y cooperativas de nuestro país, actualizando el estado del arte en temas de agronegocio, asociatividad y fortalecimiento organizacional rural, sirviendo como insumo para futuras investigaciones que estén al igual que nosotros interesados por la realidad rural, el compromiso de la academia y el Estado con las mismas (Burin, 2018).

Finalmente, los múltiples retos que tienen los grupos asociativos en Colombia, van más allá del cumplimiento de unos requisitos mínimos para participar de las convocatorias públicas y privadas como estar al día con temas contables, tributarios y legales (Cámara de comercio actualizada, estados financieros actualizados, RUT actualizado) para mencionar algunos.

Esta investigación se centra principalmente en las estrategias básicas que deberían implementar los grupos asociativos para el cumplimiento de su plan estratégico y las metas propuestas en su misión y visión; siendo lo anterior la motivación a desarrollar la presente investigación que pretende ser un punto de partida para el fortalecimiento de grupos asociativos en Colombia

## CAPÍTULO I

### 1 Planteamiento del Problema y descripción del problema

De acuerdo a las condiciones de abandono y precariedad en la ruralidad colombiana, surge la necesidad de fortalecer los procesos asociativos en los territorios, dado que estos procesos se encuentran en su mayoría en la informalidad desde lo tributario, contable y legal, imposibilitando las ayudas del estado y avanzar en la búsqueda de la implementación de estrategias asociativas que mejoren las condiciones de vida de los campesinos colombianos.

Según Vargas-Prieto, et al. (2019), debido a la desarticulación que existe entre la población rural y las distintas entidades gubernamentales en Colombia, se presenta la necesidad de establecer estrategias que posibiliten el fortalecimiento de los grupos asociativos. En este sentido, la asociatividad comienza a ser un eje importante dado que permite facilitar el fortalecimiento organizacional, productivo, económico, social y humano, en la búsqueda de agronegocios económicamente rentables y ambientalmente sostenibles, que pretende el proyecto de alianzas productivas del Ministerio de Agricultura y desarrollo rural.

En este sentido, para el caso de la presente investigación de la asociación AMESAA nos aproxima a esos grandes retos que presentan los grupos asociativos en Colombia, donde se evidencian desafíos en la comercialización de sus productos por la ausencia de acuerdos comerciales que garanticen un precio justo; y la poca formación de las juntas directivas en aspectos contables y tributarios que les faciliten la toma de decisiones en sus organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior surge la idea de hacer una aproximación investigativa con AMESAA, una organización de mujeres emprendedoras del municipio de Santa Rosa de Osos constituida desde el año 2011, quienes vienen en un trabajo de consolidación, fortalecimiento y estructuración de sus procesos internos, debido a que su funcionamiento actual se basa en conocimientos empíricos y

tradiciones arraigadas culturalmente; esta ejecución no permite procesos más productivos y rentables que las encamine a ser competitivas e incursionar en nuevos mercados.

### **1.1 Descripción del problema**

La asociatividad es sin duda una herramienta que protege la comercialización de los productos de los campesinos, pero en nuestro país la intermediación en la comercialización genera menores ingresos a los productores haciendo de la ruralidad un sector poco rentable para emprender.

AMESAA presenta debilidades administrativas, financieras, comerciales y en sus servicios a las asociadas; soportado en los resultados de la matriz ICO (Índice de Capacidad Organizacional), herramienta que presta el Ministerio de agricultura y desarrollo rural. En este sentido, surge la necesidad del fortalecimiento asociativo. Además, AMESAA carece de acuerdos de comercialización y estrategias de mercadeo y ventas lo que limita la rentabilidad el agronegocio de la fresa (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2021a).

### **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar para el fortalecimiento socio empresarial de la asociación AMESAA?

### **1.3 Justificación**

La mayoría de organizaciones no posee un fortalecimiento de sus componentes financieros, legales y tributarios, imposibilitando el acceso a programas del gobierno nacional que buscan el fomento a la asociatividad para emprendimientos rurales; donde se resalta “El MADR promoverá la asociatividad para “Emprendimientos rurales” que se fortalecen para competir en el mercado. La asociatividad potencia las fortalezas de los emprendimientos, disminuye las barreras para entrar a los mercados, facilita la tecnificación de la producción y el encadenamiento productivo, favoreciendo la reducción de los costos de producción, creando más y mejores oportunidades para la población rural joven. Por parte de la ADR, se brindará a los emprendedores rurales (agropecuarios y no agropecuarios) servicios para la

conformación y fortalecimiento de organizaciones solidarias, asociaciones o grupos cooperativos, con énfasis en procesos de comercialización asociativa, a fin de generar mayores volúmenes, unificar calidades en la producción y ganar poder de negociación en los mercados rurales” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021b)

En este sentido las estrategias para el fortalecimiento asociativo para los grupos asociativos, serán una herramienta idónea para la consecución de recursos públicos, para la materialización de acuerdos comerciales y el cumplimiento de la normatividad contables y financiera evitando sanciones y mejorar los servicios de las asociaciones sus asociadas. De esta manera se podrán replicar las estrategias en los distintos contextos territoriales, administrativos y comerciales de los grupos asociativos de Colombia (Amézaga, et al., 2013).

Con esta investigación se pretende desarrollar estrategias que permitan un fortalecimiento asociativo, brindando los elementos necesarios para el direccionamiento de la asociación, definiendo herramientas básicas acordes a su actividad, con el fin de crecer como agronegocio y ser sostenibles en el tiempo, buscando que nuevas organizaciones asociativas se motiven a trabajar organizadamente, con claridad en los procesos contables y financieros, entendiendo las dinámicas comerciales que posibiliten un fortalecimiento socio empresarial

#### **1.4 Objetivos**

##### **1.4.1 Objetivo general:**

Plantear las estrategias para el fortalecimiento socio empresarial de la asociación AMESAA, que permita generar desarrollo y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo

##### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Realizar el diagnóstico de la asociación AMESAA en sus componentes empresariales de manera integral como son la de su estructura organizativa, administrativa, financiera, mercadeo y venta de productos, contabilidad y otros servicios asociados.

- Diseñar la estrategia para el fortalecimiento socio empresarial de la asociación AMESAA del municipio de Santa Rosa de Osos, en el departamento de Antioquia.
- Presentar los resultados arrojados y la ruta de intervención para el fortalecimiento socio empresarial de la asociación AMESAA.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Referencial

#### 2.1 Marco conceptual

Una asociación es una persona jurídica, la cual se constituye mediante un acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de los estatutos que rigen su funcionamiento. (Castilla-La Mancha Entidades Jurídicas, 2017)

Para hablar de estrategias, se debe estipular su significado, el cual es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (Westreicher, 2020).

Por otro lado, los Agronegocios se utilizan para hacer referencia a las actividades económicas derivadas o ligadas a los productos del campo. Tanto a la producción de los mismos como al procesamiento, transporte y distribución posterior. (Perez, 2019)

El Índice de Capacidad Organizacional – ICO, es catalogado un instrumento que permite establecer su capacidad de gestión, con el fin de identificar con ellas mismas las fortalezas y debilidades en su funcionamiento. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012). La AMESAA, es la Asociación de Mujeres Emprendedoras de San José de la Ahumada.

Un aliado es toda aquella persona que se une a otra para alcanzar una meta en común. En cuanto a sostenibilidad, se dice que, es todo aquello que gestionar los recursos para satisfacer las necesidades actuales, sin poner en riesgo las necesidades del futuro. Esto considerando el desarrollo social, económico y el cuidado del medioambiente. (Orellana, 2022)

Según Méndez (2009), expresa que la ruralidad es una forma de relación entre el hombre y su espacio y forma de apropiación simbólica, valorización y aprovechamiento del patrimonio, constituye la dimensión social de los territorios rurales.

En cuanto al fortalecimiento, se dice que son soluciones diseñadas específicamente para reforzar el conocimiento y las habilidades que requieren las empresas para potenciar su crecimiento a nivel nacional e internacional (Bancoldex, 2018)

## **2.2 Marco contextual**

El estudio se realizará a 38 mujeres entre las edades de 18 a 60 años, de la Asociación AMESAA ubicado en la vereda San José de la Ahumada, del municipio de Santa Rosa de Osos- Antioquia; el diseño a desarrollar es de tipo experimental, dado que se analizarán datos cualitativos.

La recolección de información será a través de la matriz de Índice de Capacidad Organizacional -ICO-.

La Matriz ICO permitirá establecer capacidad de gestión, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su funcionamiento de la asociación.

## **2.3 Marco legal**

Ley 1731 de 2014 Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) (Soto, 2021)

Línea asociatividad, productividad y competitividad de la secretaría de agricultura y medio ambiente, Línea equidad de género de secretaria de las mujeres, línea desarrollo rural secretaria de Agricultura y medio ambiente. Línea asociatividad, productividad y competitividad de la secretaría de

agricultura y medio ambiente, Línea equidad de género de secretaria de las mujeres, línea desarrollo rural secretaria de Agricultura y medio ambiente (UNAD, 2016).

#### **2.4 Marco teórico**

En la actualidad los agronegocios requieren unos procesos de fortalecimiento empresarial soportados en la acción colectiva; donde se deban aunar esfuerzos en la búsqueda de un bien común, que posibiliten el logro de los principales objetivos de la asociatividad como lo son el incremento de las ventas amparados en acuerdos comerciales; mejorar la competitividad del agronegocio con procesos más claros y eficientes y el crecimiento de la empresa en la comercialización local e internacional como exigencias del contexto mundial. (Fonseca- Carreño, 2021)

En Colombia, el contexto rural es complejo frente al tema de la implementación de los proyectos, es preocupante la situación de la mujer rural, donde por aspectos culturales, políticos, sociales y económicos se evidencia una brecha de desigualdad marcada y que requiere una atención prioritaria e integral del Estado. Por lo anterior, es de resaltar el proyecto de “apoyo a las alianzas productivas para la vida “del ministerio de agricultura” (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2021a), que inicia en el año 2002. El Proyecto de Apoyo a las Alianzas productivas del ministerio de Agricultura son “una propuesta empresarial de estructuración de subproyectos productivos participativos y sostenibles que dan respuesta a necesidades de mercados formales y de política sectorial dirigida a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo, que contribuyan al desarrollo rural regional sobre bases de convivencia y paz” (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2021a)

Dicho proyecto busca que se articulen distintos actores, (Ministerio de Agricultura, Gobernación de Antioquia, alcaldías municipales, aliados comerciales) con el objetivo de fortalecer grupos asociativos legalmente constituidos para potenciar sus fortalecimientos socio empresariales,

con una garantía comercial, mediante la operatividad de acuerdos comerciales que garanticen la venta de los productos cultivados por las organizaciones campesinas (Aldana, 2017).

En este orden de ideas, el desarrollo rural, es sin duda uno de los mayores retos que presenta la institucionalidad, dadas las condiciones de vulnerabilidad e inequidad que son latentes en la ruralidad; como el acceso a los servicios de salud, agua potable, vías y sin duda la inseguridad por las condiciones de conflicto de nuestro país. Por ello, urge una formulación técnica de los proyectos que se desarrollan a lo largo y ancho de nuestro territorio, dado que, por la inadecuada formulación, falta de criterios técnicos, ambientales, financieros y socioculturales, se generan reprocesos en las ejecuciones que aumentan los costos, generando el incumpliendo en las metas propuestas. Es relevante partir de la explicación del contexto rural, para tener un panorama claro de lo que implica emprender, asociarse y adquirir ciertas herramientas que permiten una agroindustria rentable.

En la última década se ha constatado el surgimiento de una oleada de cambios relacionados al desarrollo rural en todo el mundo (Acevedo-Osorio, et al., 2018). Lo anterior enmarcado en la posibilidad de buscar los intereses globales para lograr una sostenibilidad ambiental, la seguridad y soberanía alimentaria.

Es por esto que los nuevos mercados exigen que los productores y aliados comerciales tengan acuerdos de comercialización directos, evitando la intermediación y logrando que los productos de la ruralidad lleguen a cualquier lugar del mundo con precios justos y potenciando las formas de agricultura sostenible y aportando a la superación de la pobreza rural.

En este orden de ideas, el surgimiento de la Agricultura Familiar (AF) ha sido sin duda una de las principales motivaciones para la movilización de las organizaciones rurales en Colombia, en la búsqueda del reconocimiento de los campesinos como los actores más importantes dentro del contexto rural, y quienes tienen los saberes ancestrales para mantener la agricultura y la posibilidad de llevar los alimentos

a las grandes ciudades. El concepto de agricultura familiar tiene como objetivo de fortalecer su condición campesina, reconocer sus derechos e insertarlos en nuevos escenarios en los que no solo sean identificados en su racionalidad particular, sino que ésta misma sea aprovechada para generar nuevas relaciones con el mercado (Acevedo-Osorio, et al., 2018).

En el caso latinoamericano y precisamente en Colombia, la AF inicia el análisis con la implementación de los acuerdos de paz en diciembre del año 2016 entre la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP) y el gobierno colombiano. Por lo anterior se infiere que dichos acuerdos de paz fueron los que impulsaron el marco teórico que dio un reconocimiento a la AF en Colombia, pero el incumplimiento del acuerdo ha entorpecido la implementación de la AF dado el recrudecimiento del conflicto social y armado en la ruralidad colombiana (Gobierno Nacional de Colombia, 2016).

Continuando con los retos de la ruralidad colombiana, otro aspecto clave es la implementación de estrategias para el agronegocio, que mejorará la producción de los campesinos, y disminuirán los costos de producción gracias a la tecnificación de sus cultivos y el fortalecimiento asociativo. Los grupos asociativos como asociaciones y cooperativas que no cuenten con estrategias adecuadas de gestión para el agronegocio limitan ser financiadas con recursos de carácter público y privado en los distintos territorios del país, En este sentido, la asociatividad hace referencia a que los campesinos podrían acceder a subsidios para la adquisición de insumos y herramientas para el fortalecimiento del agro negocio y aumentar la productividad y rentabilidad de sus proyectos productivos. Por otro lado, existen algunas aproximaciones a estrategias de agronegocio aplicando algunos modelos, uno de ellos es el modelo ATOMIC CANVAS que se enfoca en el fortalecimiento productivo de los diversos productos, facilitando el encadenamiento productivo necesario para desarrollar estrategias que superen las limitaciones de carácter económico, climático y tecnológico (Acuña, 2019).

La cualificación del personal de las empresas es sin duda uno de los principales factores que facilitan el emprender en un sistema globalizado, donde la búsqueda de las soluciones conjuntas a las problemáticas de las organizaciones son el valor agregado que muestran una organización fortalecida. (Rodríguez, 2012) . En este sentido es importante hacer un “diagnóstico organizacional para medir el Índice de Capacidad Organizacional ICO con la matriz definida en el manual operativo de la alianza, donde se establecen unos parámetros para la medición de los aspectos más relevantes de las asociaciones con las siguientes variables” (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2021a):

- Reuniones de Junta directiva o concejo de administración
- Productores al día con cuota de funcionamiento.
- Canales de comunicación entre Junta Directiva y productores

Con estas variables se establecerá como se encuentra la asociación en gestión y asociatividad empresarial. Tales como los registros de producción y los convenios de comercialización.

Con estas variables se establecerá como se encuentra la asociación en mercadeo y ventas, entre estas están: las organizaciones de los productores y el uso de registros contables, los productores y sus registros contables. Con estas variables se establecerá como se encuentra la asociación en temas contables

## CAPITULO III

### 3 Diseño Metodológico

#### 3.1 Línea de investigación institucional

Gestión social, participación y desarrollo comunitario

#### 3.2 Eje temático

Asociatividad

#### 3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque de esta investigación es cualitativo,” En cuanto al interés y los propósitos de construir un conocimiento sobre la realidad humana y social, se tiene que partir de un planteamiento como el que formula Giddens, (1976) citado por Wolf (1982, p. 13). “(...) El objeto de la investigación es ante todo la producción de la sociedad: y la producción de la sociedad “es un esfuerzo consciente, mantenido y ‘llevado a efecto’ por seres humanos: y en realidad es posible sólo porque cada miembro (competente) de la sociedad es en la práctica un sabio social, que al enfrentarse con cada tipo de relación hace uso de su patrimonio de conocimiento y de teorías generalmente de forma espontánea y repetitiva, mientras que por otra parte, precisamente, el uso de esos recursos prácticos es la condición para que tenga lugar esa misma relación” (...)” De acuerdo con lo dicho, el propósito de la investigación social desde la óptica de lo cualitativo es el problema de la fundación social y lingüística del mundo conocido intersubjetivamente” (Sandoval-Casilimas, 2002)

Dado que se realizarán distintas observaciones en campo para diagnosticar el estado administrativo de la organización AMESAA y así definir la estrategia de fortalecimiento. Se realizará unas encuestas socioeconómicas para identificar las condiciones de los hogares de las 38 beneficiarias, que equivale a 128 personas

Se plantea la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias para el fortalecimiento asociativo, propuesto para la proyección y sostenibilidad del agronegocio de la asociación AMESAA?

### **3.4 Diseño**

El modelo a proponer se desarrollará bajo un diseño experimental, con una técnica estadística que facilitará la recolección de información para realizar análisis de los datos y cuantificar los resultados, mediante la implementación de metodologías y procedimientos que permitan coaccionar la información.

### **3.5 Alcance**

El alcance de esta investigación es exploratorio y descriptivo dado que se tratará un tema con poco abordaje, o con experiencias en otros o países de América Latina.

### **3.6 Población**

La población objeto serán 38 familias de las asociadas de la organización AMESAA, de la vereda San José de la Ahumada del municipio de Santa Rosa de Osos, departamento de Antioquia.

### **3.7 Tamaño de muestra**

Se realizará la selección de una mujer por cada familia, en total 38 mujeres entre las edades de 18 a 60 años, de la Asociación AMESAA ubicado en la vereda San José de la Ahumada, del municipio de Santa Rosa de Osos- Antioquia.

### **3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos**

Se utilizará las herramientas estipuladas por el ministerio de agricultura para el fortalecimiento de organizaciones, las cuales son las siguientes:

#### **3.8.1 *Recolección de Información***

Se realizará la aplicación de la matriz de Índice de Capacidad Organizacional ICO, que mide el Índice de Capacidad Organizacional; los resultados obtenidos de la matriz, serán tabulados y posteriormente socializados con la junta directiva

### 3.8.2 Instrumentos:

Matriz ICO (Índice Capacidad Organizacional): Herramienta que facilita medir la capacidad de gestión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; el cual consta de módulos, dentro de los cuales se encuentran:

- Gestión y asociatividad empresarial: verifica cumplimiento de la normatividad de los estatutos
- Mercadeo y venta de productos: Analiza los registros de producción y convenios comerciales
- Otros servicios a los asociados: Mide la provisión de servicios agrícolas y asistencia técnica a los asociados, además gestiona créditos bancarios y fondos rotatorios
- Contabilidad: evalúa el uso de los registros contables de la asociación

**Tabla 1.** Gestión y asociatividad empresarial.

Módulos	Variables	Descripción	Puntaje	Calificación	
				Total puntaje obtenido por variable	Total puntaje obtenido por módulo
GESTION Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL	Reuniones de Junta Directiva o concejo de administración	La JD organización no lleva actas de JD al día, o no están debidamente firmadas y organizadas	0-3		0
		La JD de las organizaciones se reúne periódicamente y cuenta con actas de JD al día	4-6		
		La JD de la organización se reúne, cuenta con las actas de JD al día, y en sus reuniones se toman decisiones relevantes para dirigir a la organización. La organización cuenta con libro de actas registrado en cámara de comercio.	7-10		
	Productores al día con cuota de funcionamiento	La organización no exige aportes de sostenimientos de sus socios	0		
		< del 30% de los socios están al día con los aportes a la organización	1-3		
		30% al 70% de los socios están al día con los aportes a la organización	4-6		
		> Del 70% de los socios están al día con los aportes a la organización	7-10		
	Canales de comunicación entre	No existen canales de comunicación entre productores socios y la junta	0		

	Junta Directiva y productores	directiva de la organización, productores desinformados			
		Existen canales de comunicación pero no permiten la participación activa de los productores en las decisiones de la organización	1-2		
		Existen canales adecuados de comunicación y participación entre la JD y los productores	3-5		

**Nota.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR-

### 3.9 Análisis y tratamiento de datos.

La metodología aplicada para realizar el modelo de fortalecimiento socio empresarial de AMESAA es representado por el siguiente gráfico:



**Nota.** Elaboración propia

La cual consiste en los siguientes pasos:

- Presentación del modelo a desarrollar a las integrantes de la asociación AMESAA
- Con ayuda de los miembros de la junta directiva, se evalúan los factores y se desarrolla la matriz ICO.
- Tabulación de información recolectada para el análisis de los resultados: Matriz ICO: La tabulación de la información se realizará en una base de datos en Excel, el cual se encuentra

parametrizado con fórmulas y macros que arrojan la información de acuerdo con las respuestas de la junta directiva

Por último, se hará una socialización de los resultados obtenidos con los miembros de AMESAA

## CAPITULO IV

### 4 Resultados y discusiones

#### 4.1 Diagnóstico

Luego de realizar la matriz ICO en la asociación AMESAA, se obtuvieron los siguientes resultados:

Módulo de Gestión y Asociatividad Empresarial

- La Junta Directiva de la organización no lleva actas de reuniones al día
- No están debidamente firmadas y organizadas
- Más del 70% de las asociadas están al día con los pagos a la organización
- Existen canales de comercialización asertivas lo que deriva en la una puntuación de 16 sobre 25 puntos posibles:

**Tabla 2.** Resultados de la gestión y asociatividad empresarial

Módulos	Variables	Descripción	Puntaje	Calificación	
				Total puntaje obtenido por variable	Total puntaje obtenido por módulo
GESTION Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL (Calificación Máx. 25 puntos)	Reuniones de Junta Directiva o concejo de administración	La JD organización no lleva actas de JD al día, o no están debidamente firmadas y organizadas	0-3	2	0
		La JD de las organizaciones se reúne periódicamente y cuenta con actas de JD al día	4-6		
		La JD de la organización se reúne, cuenta con las actas de JD al día, y en sus reuniones se toman decisiones relevantes para dirigir a la organización. La organización cuenta con libro de actas registrado en cámara de comercio.	7-10		
	Productores al día con cuota de funcionamiento	La organización no exige aportes de sostenimientos de sus socios	0	10	
		< del 30% de los socios están al día con los aportes a la organización	1-3		
		30% al 70% de los socios están al día con los aportes a la organización	4-6		
		> Del 70% de los socios están al día con los aportes a la organización	7-10		

	Canales de comunicación entre Junta Directiva y productores	No existen canales de comunicación entre productores socios y la junta directiva de la organización, productores desinformados	0	4	
		Existen canales de comunicación pero no permiten la participación activa de los productores en las decisiones de la organización	1-2		
		Existen canales adecuados de comunicación y participación entre la JD y los productores	3-5		

**Nota.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR-

Los Módulos de Mercadeo y Venta de Productos, se encuentran:

- La organización de productores no atiende convenios de comercialización
- No lleva los registros de producción de manera adecuada, lo que conlleva a una puntuación de 4 puntos de 25 posibles:

**Tabla 3.** Resultados de Mercadeo y Ventas de productos

Módulos	Variables	Descripción	Puntaje	Calificación	
				Total puntaje obtenido por variable	Total puntaje obtenido por módulo
MERCADERO Y VENTA DE PRODUCTOS (Calificación Máx. 25 puntos)	Registros de producción	La organización de productores no lleva registros de producción de sus asociadas	0	4	4
		La organización de productores lleva registros de producción de sus asociados	1-6		
		La organización de productores lleva registros de producción de sus asociados y los utiliza para comprometer y atender compromisos comerciales	7-10		
	Convenios de comercialización	La organización de productores no atiende convenios de comercialización	0	0	
		La organización de productores gestiona y suscribe convenios de comercialización pero los productores socios comercializan sus productos directamente con el comercializador y no a través de la organización	1-6		
		La organización de productores gestiona y suscribe convenios de comercialización y los productos de sus socios se comercializan a través de la organización	7-15		

**Nota.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR-

Los Módulos de Otros Servicios a los Asociados, se encuentran los siguientes:

- La organización presta y gestiona la asistencia técnica para sus asociados

- La organización no posee un Fondo Rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados
- La organización no gestiona créditos bancarios para sus asociados; lo que reviva en 2 puntos de 25 posibles:

**Tabla 4.** Resultados de otros servicios a los asociados

Módulos	Variables	Descripción	Puntaje	Calificación	
				Total puntaje obtenido por variable	Total puntaje obtenido por módulo
OTROS SERVICIOS A LOS ASOCIADOS (Calificación Máx. 25 puntos)	Provisión agrícola	La organización presta servicios de provisión agrícola o pecuaria para sus asociados	Si=2; No=0	0	2
	Asistencia técnica	La organización presta o gestiona la prestación de asistencia técnica para sus asociados	Si=2; No=0	2	
	Fondo Rotatorio	La organización no posee un Fondo rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados	0	0	
		La organización posee un Fondo rotatorio para atender las necesidades de crédito de sus asociados independientemente del destino que se le dé a esos recursos	1-5		
		La organización posee un Fondo rotatorio y asigna sus recursos para atender necesidades de producción de sus asociados	6-11		
	Gestión de Crédito	La organización no gestiona créditos bancarios para sus asociados	0	0	
		La organización ha gestionado créditos bancarios para sus socios	1-5		
La organización ha gestionado y obtenido créditos bancarios para sus asociados		6-10			

**Nota.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR-

Para el módulo de Contabilidad, se tienen los siguientes parámetros

- La organización cuenta con registros contables actualizados, con sus respectivos soportes.
- los productores saben llevar cuentas, pero no lo hacen en su unidad productiva, lo que conlleva en una puntuación de 3 puntos de 25 posibles:

**Tabla 5.** Contabilidad de la asociación

Módulos	Variables	Descripción	Puntaje	Calificación	
				Total puntaje obtenido por variable	Total puntaje obtenido por módulo
CONTABILIDAD	Organización de productores:	La organización no cuenta con registros contables o no están actualizados	0-3	3	3

(Calificación Máx. 25 puntos)	uso de registros contables	La organización cuenta con registros contables o no están actualizados, con sus respectivos soportes	4-6	0
		La organización cuenta con registros contables o no están actualizados, con sus respectivos soportes y los utiliza en la toma de decisiones	7-15	
	Productores: registros contables	Los productores no llevan cuentas, no están actualizadas o no saben cómo hacerlo	0-3	
		Los productores saben llevar cuentas, pero no lo hacen en su unidad productiva	4-6	
		Los productores llevan cuentas actualizadas, con sus respectivos soportes y los utilizan para la toma de decisiones	7-10	

**Nota.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR-

El resultado final de la valoración de la matriz ICO de la asociación AMESAA

**Tabla 6.** Resultado final de los módulos

Módulos	Variables	Descripción	Puntaje	Calificación	
				Total puntaje obtenido por variable	Total puntaje obtenido por módulo
Total					25

**Nota.** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR-

En conclusión, respecto a la evaluación de la capacidad organizacional de la asociación AMESAA obtuvo 25 puntos de 100 posibles, lo que evidencia unas falencias que requieren la implementación de estrategias de fortalecimiento asociativo para la proyección y sostenibilidad del agronegocio de la asociación; las cuales se detallaran más adelante

## 4.2 Estrategias

Dentro del análisis de relaciones entre los hallazgos con el desarrollo de la problemática o hipótesis planteada.

Para el módulo de gestión y Asociatividad Empresarial, se establecieron las siguientes estrategias que buscan estructurar el órgano directivo para facilitar la toma de decisiones:

- Conformación de Junta directiva, bajo estatutos y cámara de comercio.
- Manejo de libro de actas de reuniones con periodicidad (cada 2 meses), para toma de decisiones relevantes.
- Elaborar una herramienta para el control de aportes de las asociadas.

- Establecer y definir Manual de Funciones

En cuanto al módulo de Mercadeo y Venta de Productos, se establecieron las siguientes estrategias para fortalecer los canales de comunicación de forma efectiva y asertiva que posibilite el cumplimiento de los acuerdos comerciales, liderados por el comité de agronegocio:

- Creación de comité de agronegocio, con el propósito de generar oportunidades de comercialización y expandir nuevos mercados.
- Implementar sistemas de inventarios (Kardex), que permitan cuantificar y llevar registro de las entradas, salida, costo y valor

Por otro lado, se encuentra el módulo de Otros Servicios a los Asociados, en el cual se establecieron las siguientes estrategias, para el crecimiento y apoyo a las asociadas, generando beneficios de forma personal y a su núcleo familiar:

- Apoyo institucional con entidades públicas o privadas (UMATA, SENA, Ministerio de Agricultura)
- Fomentar la educación técnica y profesional en las asociadas y sus familias, para que transmitan en conocimiento adquirido en la asociación
- Reglamentación, implementación y proyección de la operación de fondo rotatorio, para ejecución a corto plazo.

Para el módulo de Contabilidad, se establecieron las siguientes estrategias, con el fin organizar adecuadamente la información de la asociación para cumplir con las obligaciones tributarias y conocer la situación real que posibilita la adecuada toma de decisiones:

- Realizar contratación de profesional contable, para ordenar, recibir, contabilizar y presentar los registros contables y cumplir con las obligaciones tributarias en las fechas establecidas.
- Regular la elaboración y presentación de informes financieros mensuales

- Implementar ciclo de formación sobre conceptos básicos de contabilidad para los asociados

#### **4.3 Resultados**

Se socializaron los datos obtenidos en las tabulaciones anteriores con la junta directiva de AMESAA y se dio el diagnóstico que se obtuvo después de realizar la matriz ICO, en donde se les presentó la ruta para la implementación de las estrategias definidas para el fortalecimiento asociativo, donde se detallaron las estrategias de cada módulo.

## CAPITULO V

### 5 Conclusiones

El análisis de relaciones entre los hallazgos con el desarrollo de la problemática o hipótesis planteada, se tiene que el fortalecimiento asociativo de AMESAA obtuvo una serie de estrategias y actividades que facilitarán sus procesos comerciales, administrativos y financieros, que a su vez servirán como referente para otros grupos asociativos en el país que presenten similares situaciones y que deseen implementar las estrategias propuestas en la investigación. Estas estrategias, sin duda serán claves para el cumplimiento del plan estratégico de muchas asociaciones y cooperativas de nuestro país, actualizando el estado del arte en temas de agronegocio, asociatividad y fortalecimiento organizacional rural, sirviendo como insumo para futuras investigaciones que estén al igual que nosotros interesados por la realidad rural, el compromiso de la academia y el Estado con las mismas.

Por otra parte, esta investigación se centra principalmente en las estrategias básicas que deberían implementar los grupos asociativos para el cumplimiento de su plan estratégico y las metas propuestas en su misión y visión; siendo lo anterior la motivación a desarrollar la presente investigación que pretende ser un punto de partida para el fortalecimiento de grupos asociativos en Colombia.

La principal limitación presentada en la investigación fue la carencia de referentes teóricos actualizados en temas de agronegocio, asociatividad y fortalecimiento organizacional rural en Colombia

## 6 Referencias

- Acevedo-Osorio, A., Santoyo-Sánchez, S., Guzman, J., & Jiménez-Reinales, N. (2018). La agricultura frente al modelo extractivista de desarrollo rural colombiano. *Revista UNAL*, 145.
- Acuña, N. (2019). Diseño de un modelo de agronegocios: Caso sector hortofrutícola. *Revista Espacios*, 29. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a19v40n34/a19v40n34p29.pdf>
- Aldana, Y. (10 de 2017). *FORTALECIMIENTO SOCIOEMPRESARIAL Y ADECUACIÓN FINANCIERA* . Obtenido de <https://www.sinchi.org.co/files/gef/PUBLICACIONES/5.%20Fortalecimiento%20Socioempresaria%20AHIDROCAV-comprimido.pdf>
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*, 98.
- Asociación de mujeres emprendedoras de San José de la Ahumada. (25 de septiembre de 2021). *Blogspot amesaa*. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://amesaa.blogspot.com/p/quienes-somos.html>
- Asociación de mujeres emprendedoras de San José de la Ahumada. (25 de septiembre de 2021). *Blogspot Amesaa*. Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://amesaa.blogspot.com/p/quienes-somos.html>
- Bancoldex. (2018). *SOLUCIONES DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL*. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/es/soluciones-de-fortalecimiento-empresarial>
- Burin, D. (2018). *Estrategias de comercialización*. Obtenido de [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/estrategias-de-crecimiento\\_1563923633.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/estrategias-de-crecimiento_1563923633.pdf)

C de Comunicación - Sector Climatización y Confort. (11 de 01 de 2021). *¿Está la falta de relevo generacional detrás de los cierres de algunas empresas del sector?* Obtenido de <https://climatizacion-y-confort.cdecomunicacion.es/contacto>

Castilla-La Mancha Entidades Jurídicas. (2017). *Definición de una Asociación*. Obtenido de <https://ejuridicas.castillalamancha.es/asociaciones/definicion-asociacion>

Diccionario Actual, a. t. (s.f.). *Diccionario actual*. Obtenido de <https://diccionarioactual.com/aliado/>

Fonseca- Carreño, N. (2021). Estrategia metodologica para medir la escalabilidad en agronegocios en la provincia de Suma Paz. *Revista Eficiencia*. Obtenido de <https://www.ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/eficiencia/article/view/89/87>

Fundación CODESPA. (2011). *Fundación CODESPA*. Obtenido de <file:///D:/Downloads/metodo-logias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf>

Gobierno Nacional de Colombia. (12 de 11 de 2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera*. Obtenido de [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11\\_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf)

Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). *ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. 1ª ed. Buenos Aires: Oficina de la OIT en Argentina, Programa AREA,*

Mendez, R. (2009). *¿Qué es la ruralidad?* Obtenido de <http://portal.acabase.com.ar/lacooperacion/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=128>

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (13 de enero de 2021a). *Resolución número 000121 de 2021*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000121%20DE%202021.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021b). *Resolución número 000161 de 2021*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000161%20DE%202021.pdf>

Orellana, P. (2022). *Sostenibilidad*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad.html>

Perez, S. (2019). *¿Qué son los agronegocios y por qué es importante su desarrollo?* Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-agronegocios-y-por-que-es-importante-su-desarrollo/>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ICO*. Obtenido de [https://www.ilsleda.org/usr\\_files/activities\\_national/12-guia\\_de\\_anal\\_424465.pdf](https://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf)

Rodriguez, M. C. (2012). *Las estructuras asociativas como un factor determinante para apalancar el desempeño de las empresas*. Bogotá, Colombia: Academica.

Sandoval-Casilimas, C. (2002). Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. En C. A. Sandoval Casilimas, *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social* (pág. 39). Bogotá: Editores e Impresores Ltda.

Sociedad de Agricultores de Colombia. (2013). *Hacia un verdadero asociativismo agrario*. . *Revista Nacional de Agricultura*, 958.

Soto, L. (05 de 04 de 2021). *Ley 2071 de 2020*. Obtenido de <https://medioambiente.uexternado.edu.co/ley-2071-de-2020-por-por-medio-de-la-cual-se-adoptan-medidas-en-materia-de-financiamiento-para-la-reactivacion-del-sector-agropecuario-pesquero-acuicola-forestal-y-agroindustriales/#:~:text=abril%20de%202021-,Ley%20>

UNAD. (2016). *Productividad, Competitividad Asociativa y Solidaridad*. Obtenido de <https://campounad.unad.edu.co/productividad-competitividad-asociativa-y-solidaridad>

Vargas-Prieto, A., Fajardo-Rodriguez, C., Romero-Rodriguez, Y., & Nieves-Forero, K. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca. *Cooperativismo y desarrollo*.

Westreicher, G. (06 de 08 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>