



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Desempeño organizacional de agroredes de abastecimiento agroalimentario de la región central de Colombia

Miguel Augusto Delgado-López

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias, Departamento de Desarrollo Rural y Agroalimentario

Bogotá, Colombia

2023

Desempeño organizacional de agroredes de abastecimiento agroalimentario de la región central de Colombia

Miguel Augusto Delgado-López

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Gestión y Desarrollo Rural

Director:

Dursun Barrios Hernández, PhD.

Codirector:

Dr. Juan Carlos Barrientos Fuentes

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial Agrario

Grupo de Investigación:

Grupo Interinstitucional de Investigación Biogénesis

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias, Departamento de Desarrollo Rural y Agroalimentario

Bogotá D.C., Colombia

2023

A mis padres, Ana y Hernando, a mis hermanas que a pesar de las dificultades me han demostrado su apoyo, a Carolina por acompañarme en este camino. A mis amigos y todas aquellas personas que han estado conmigo en este momento de la vida. Y finalmente, a los campesinos de Colombia que han sido y serán fuente de inspiración para este y otros trabajos.

Declaración de obra original

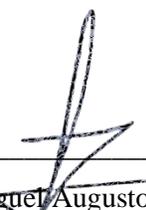
Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.


Nombre: Miguel Augusto Delgado López

Fecha: 01/08/2023

Agradecimientos

El presente trabajo se realizó gracias al apoyo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía mayor de Bogotá y al proyecto denominado “Fortalecimiento organizacional y comercial de agredes de pequeños productores agroalimentarios de la Región Central de Colombia” convenio 555 de 2021, suscrito a la facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá.

A los representantes legales de cada organización, técnicos, investigadores y otros actores que participaron en la generación de información para que se llevara a cabo la presente investigación.

A la Universidad Nacional de Colombia, que me dio la oportunidad de formarme a través de la enseñanza en pregrado y posgrado, asimismo poder aportar al sector agrario de Colombia mediante la ejecución de este trabajo y a la Facultad de Ciencias Agrarias por el apoyo en la toma de información base para el desarrollo de este trabajo.

A los profesores de la Universidad Nacional, en especial a los profesores Dursun Barrios y Juan Carlos Barrientos Fuentes, a quienes expreso mi agradecimiento por hacer posible la realización de este trabajo y por el tiempo depositado para lograr que los objetivos se desarrollaran efectivamente.

A mis padres, que a me apoyaron en mi formación posgradual y siempre me han enseñado tener perseverancia para lograr las metas a pesar de las dificultades. A mis hermanas, quienes, a pesar de la distancia, sé que cuento con ellas para apoyarme y seguir adelante mi camino. Y a mi pareja, quien ha estado apoyándome en la toma de decisiones para la vida.

Resumen

Desempeño organizacional de agrouedes de abastecimiento agroalimentario de la región central de Colombia

La producción alimentaria en Colombia proviene en su mayoría de economías campesinas. Para mejorar el abastecimiento, se han generado políticas que fomentan la asociatividad, su propósito es armonizar la demanda y promover la integración de las organizaciones alimentarias (agrouedes). Para asegurar la permanencia en el mercado de agrouedes, las estrategias deben promover el fortalecimiento de la gestión mediante la generación de instrumentos que identifiquen fortalezas y debilidades organizacionales. El objetivo de esta investigación fue analizar el desempeño organizacional de agrouedes de la región central de Colombia. Se contemplaron tres fases: (i) Caracterizar de las agrouedes, (ii) identificar su nivel de desempeño organizacional y (iii) elaborar estrategias que incrementen su desempeño. Los datos fueron obtenidos a partir de encuestas realizadas a los representantes de 60 agrouedes de la región central (Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta), con las que se evaluaron las dimensiones de: Administración, asociatividad, mercadeo, gestión TIC y logística y almacenamiento de cada organización. Para el análisis se emplearon herramientas de estadística multivariada de correspondencia múltiple (ACM) y clúster (AC). Los resultados presentados por capítulos muestran que la mitad de agrouedes están formalizadas, y en su mayoría con funciones definidas, pero requieren consolidar su estrategia financiera. Además, se identificaron tres grupos de agrouedes en función de su madurez organizacional: 11 en madurez organizacional, 43 en apertura organizacional y 6 en desarrollo organizacional. El desempeño de las agrouedes está en etapa de consolidación. La asociatividad es la dimensión de mejor desempeño; mientras que la gestión de TIC es la dimensión con los mayores retos. A través de análisis PESTEL y DOFA se han generado estrategias que permitirán a las agrouedes mejorar la toma de decisiones, responder mejor ante los cambios y aprovechar mejor las oportunidades del entorno.

Palabras clave: administración, agricultura, economía rural, gestión, mercadeo.

Abstract

Organizational performance of agro-food supply agroredes in the central region of Colombia

Food production in Colombia comes mostly from peasant economies. In order to improve supply, policies have been generated that promote associativity, their purpose is to harmonize demand and promote the integration of food organizations (agroredes). To ensure permanence in the agroredes market, the strategies must promote the strengthening of management through the generation of instruments that identify organizational strengths and weaknesses. The objective of this research was to analyze the organizational performance of agroredes in the central region of Colombia. Three phases were contemplated: (i) Characterize the agroredes, (ii) identify their level of organizational performance and (iii) develop strategies that increase their performance. The data was obtained from surveys carried out with the representatives of 60 agroredes in the central region (Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Tolima and Meta), with which the dimensions of: Administration, associativity, marketing, ICT management and logistics were evaluated. and storage of each organization. For the analysis, multivariate statistical tools of multiple correspondence (ACM) and cluster (AC) were used. The results presented by chapters show that half of the agroredes are formalized, and the majority with defined functions, but they need to consolidate their financial strategy. In addition, three groups of agroredes were identified based on their organizational maturity: 11 in organizational maturity, 43 in organizational opening and 6 in organizational development. The performance of the agroredes is in the consolidation stage. Associativity is the dimension with the best performance; while ICT management is the dimension with the greatest challenges. Through PESTEL and SWOT analysis, strategies have been generated that will allow agroredes to improve decision-making, better respond to changes and take better advantage of opportunities in the environment.

Keywords: administration, agriculture, rural economy, management, marketing.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	IX
Lista de Símbolos y abreviaturas.....	XII
Introducción	13
1. Capítulo 1 – Madurez organizacional de agoredes que abastecen alimentos a la ciudad de Bogotá, Colombia	16
2. Capítulo 2 – Desempeño organizacional de agoredes de la región central que abastecen alimentos a Bogotá, Colombia.....	17
3. Capítulo 3 – Análisis estratégico de agoredes de la región central de Colombia.....	18
Conclusiones	19
Bibliografía	20

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>ACM</i>	Análisis de Correspondencia Múltiple
<i>AC</i>	Análisis de Conglomerados
<i>IDO</i>	Índice de Desempeño Organizacional
<i>PMASAB</i>	Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria
<i>RAP-E</i>	Región Administrativa y de Planificación Especial
<i>SDDE</i>	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
<i>TIC</i>	Tecnologías de la Información y Comunicación

Introducción

Históricamente, el sector agropecuario en Colombia ha sido fundamental en el desarrollo del país (Morera, 2021). Gracias a la implementación de políticas públicas que fomentan la investigación y tecnificación, se han abierto nuevos mercados que benefician a la población (Marín-Usuga et al., 2016). En cuanto a la producción y abastecimiento de alimentos en el país, la mayoría del suministro proviene de economías de origen campesino y agricultura familiar (Chaparro Africano & Calle Collado, 2017). Por lo tanto, se ha impulsado la asociatividad y la formación o fortalecimiento de organizaciones entre los pequeños productores rurales, lo que ha mejorado su acceso a conocimientos, bancarización y transferencia de tecnología (Rodríguez & Ramírez, 2016).

En el contexto de la ciudad de Bogotá, se han establecido estrategias con el objetivo de equilibrar la demanda de alimentos y fomentar la colaboración entre los actores involucrados en el proceso de abastecimiento. Estas estrategias se llevan a cabo mediante la formación de agroredes. Una agrored se define como una agrupación de productores de alimentos que busca mejorar la eficiencia en el suministro de alimentos a las áreas urbanas, al mismo tiempo que optimiza los costos de producción y aumenta los ingresos de la población rural (Castellanos & Parrado, 2020).

A pesar de los esfuerzos para promover estrategias en las asociaciones de pequeños productores, persisten limitaciones que dificultan su funcionamiento, no solo en términos de comercialización y producción, sino también en la consolidación de la gestión estratégica. Se presentan deficiencias en la asignación de tareas, falta de comunicación entre los miembros y los directivos, y escasa o nula utilización de herramientas estratégicas para alcanzar los objetivos. Asimismo, las diferencias culturales obstaculizan la efectividad en la implementación de la estrategia (Lissbrant et al., 2019).

La consolidación de la gestión estratégica permite posicionar la competitividad de la organización en el entorno (Klinger et al., 2020), por lo tanto, es crucial implementar herramientas que permitan evaluar el grado en el que se han alcanzado los objetivos. Una de estas herramientas es el desempeño organizacional, que posibilita la medición, la generación y la evaluación de las estrategias, mejorando así la toma de decisiones y la rentabilidad de la organización; además de proporcionar una visión clara del progreso de los objetivos de la organización, a través de la identificación de las prácticas y los procesos más efectivos (Ishak et al., 2020).

Por lo tanto, es necesario conocer el estado en el que se encuentran las agroredes a nivel organizacional, identificando la madurez que poseen para realizar procesos de gestión organizacional, el desempeño en las áreas de la organización y las estrategias que fundamenten la toma de decisiones respecto a los cambios del entorno. Basado en lo anteriormente mencionado, el objetivo general de esta tesis fue analizar el desempeño organizacional de agroredes de abastecimiento agroalimentario de la región central de Colombia. Para esto, se establecieron los siguientes objetivos específicos: (1) Caracterizar las agroredes bajo estudio, (2) Determinar el nivel de desempeño en el que se encuentran las agroredes estudiadas y (3) Realizar un análisis estratégico y proponer estrategias para las agroredes. Estos elementos serán soporte para mejorar la gestión estratégica y promover la mejora continua en las agroredes.

Este documento se encuentra organizado en tres capítulos, en los que se ha incluido un artículo de investigación por cada objetivo específico. En el primer capítulo, denominado “Madurez organizacional de agroredes que abastecen alimentos a la ciudad de Bogotá, Colombia” se caracterizaron las agroredes participantes, utilizando herramientas de análisis estadístico multivariado de correspondencias múltiples (ACM) y clúster (AC) (Laouadi et al., 2018). El objetivo fue identificar el estado actual de madurez organizacional de las agroredes e identificar tanto sus fortalezas como las oportunidades de mejora para optimizar el abastecimiento a los centros urbanos.

En el segundo capítulo, denominado “Desempeño organizacional de agroredes de la región central que abastecen alimentos a Bogotá, Colombia”, se identificó la etapa de desempeño en la que se encuentran las agroredes y los desafíos que enfrentan para mejorar la sostenibilidad a largo plazo. Esto se logró a través de la evaluación en las áreas de administración y finanzas, asociatividad y gestión de redes, comercialización y mercadeo, gestión TIC y logística y almacenamiento. Permitiendo identificar los procesos más relevantes para el logro de los objetivos de la agroredes y la administración efectiva de recursos.

En el tercer capítulo, denominado “Análisis estratégico de agroredes de la región central de Colombia”, se utilizó de las herramientas estratégicas PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológicos y Legal) y DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (Benzaghta et al., 2021) para el desarrollo de estrategias con el objetivo de aprovechar las oportunidades y las fortalezas, así como de abordar y mitigar las debilidades y amenazas. Además, se profundizó en las estrategias relevantes en línea con los objetivos de las organizaciones analizadas.

Esta investigación contribuye a la identificación del estado organizacional y los factores que afectan la gestión de las agroredes en el abastecimiento de alimentos a los centros urbanos. Los resultados generados proporcionan información oportuna para la toma de decisiones, la mejora continua en las áreas de la organización y la formulación de políticas públicas para el mejoramiento del sector agroalimentario. Además, se ofrecen metodologías que permiten la replicación de este tipo de estudios en otras regiones que abastecen alimentos a centros urbanos, lo que contribuye al mejoramiento organizacional y operativo de las agroredes y a una mayor efectividad en los procesos de suministro de alimentos a la población.

1. Capítulo 1 – Madurez organizacional de agroredes que abastecen alimentos a la ciudad de Bogotá, Colombia

Nota: Artículo sometido para publicación

En Colombia, la producción alimentaria proviene principalmente de la agricultura familiar, con aproximadamente el 65% de los alimentos consumidos en las principales ciudades siendo producidos por economías de origen campesino (Gutiérrez, 2016). Sin embargo, la baja productividad afecta la competitividad del sector, con posibles influencias negativas de deficiencias en infraestructura y conflictos relacionados con el uso y acceso desigual de la tierra (Barrios et al., 2023).

Se define una "agrored" o red de gestión de vecindad rural como una organización de productores de alimentos que busca incrementar la eficiencia en el abastecimiento de alimentos a las grandes ciudades, al mismo tiempo que optimiza los costos de producción y mejora los ingresos de la población rural (Reina-Usuga et al., 2022). En el caso específico de Bogotá, estas redes fueron concebidas a través del plan de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB), con el objetivo de coordinar la demanda de alimentos y fomentar la integración de los actores involucrados en el proceso de abastecimiento.

Para asegurar la consolidación de estas agroredes y garantizar su permanencia en el mercado, es esencial implementar estrategias que impulsen la economía campesina, modernicen la agricultura y fortalezcan la producción rural como empresa. Dichas estrategias requieren la identificación de las fortalezas y limitaciones organizacionales (Devaux et al., 2018; Marín-Usuga et al., 2016). Por ende, el objetivo de este estudio fue realizar una caracterización organizacional de las agroredes que suministran alimentos a la ciudad de Bogotá, proporcionando información fundamental para el diseño de políticas públicas eficientes destinadas al desarrollo del sector agroalimentario.

Se identificó que las agroredes en la región central de Colombia mostraron tres niveles de madurez organizacional, siendo la etapa de apertura la más común (71,6%). Este hallazgo señala desafíos financieros y de comercialización que requieren atención para lograr una madurez sostenible. Características clave incluyeron la elaboración de presupuestos, la posesión de cuentas bancarias y la constitución formal, resaltando la importancia de promover la formalización y bancarización.

2. Capítulo 2 – Desempeño organizacional de agroredes de la región central que abastecen alimentos a Bogotá, Colombia

Nota: Artículo sometido para publicación

Los territorios de la región central aportan aproximadamente el 84% de los alimentos para Bogotá. Además de contar con diversos pisos térmicos, esta región exhibe un potencial agropecuario destacado en el abastecimiento de alimentos (Arredondo, 2021).

Los altos costos de producción, los extensos tiempos de movilización, la infraestructura vial deficiente, la falta de asociatividad, los redespachos y la capacidad vehicular subutilizada caracterizan la distribución de productos. Además, las limitadas oportunidades de acceso a mercados directos y la baja capacidad administrativa, logística, financiera y asociativa de los productores acentúan la dependencia de intermediarios (Romagnoli et al., 2018).

Ante este panorama, las entidades gubernamentales han tomado medidas para fomentar el fortalecimiento de los procesos asociativos entre los productores en las zonas de producción. Sin embargo, la falta de comprensión de las dificultades organizativas y las barreras culturales reduce la efectividad de los objetivos planteados por las organizaciones rurales (Minh, 2019). Las limitaciones para lograr estos resultados en las organizaciones de pequeños productores incluyen la carencia de planes estratégicos, deficiencias en la distribución de tareas, baja participación de los asociados y falta de toma de decisiones colectivas (Morris et al., 2017). En este contexto, surge la herramienta de desempeño organizacional, que se basa en la evaluación del grado de logro de los objetivos (Singh et al., 2016). Por lo tanto, el propósito de esta investigación fue evaluar el desempeño organizacional de las agroredes en la Región Central de Colombia que abastecen de alimentos a Bogotá.

Se concluye que el desempeño organizacional de las agroredes en la región Central de Colombia se encontraba en una fase de consolidación, revelando desafíos en aspectos administrativos, tecnológicos, logísticos, de mercadeo y asociatividad, especialmente en la gestión de tecnologías de la información. Las áreas de menor rendimiento incluyeron los servicios ofrecidos a los miembros, la infraestructura y la gestión financiera, indicando la necesidad de implementar planes para mejorar los servicios a los asociados y facilitar el acceso a financiamiento para la adopción tecnológica

3. Capítulo 3 – Análisis estratégico de agroredes de la región central de Colombia

Nota: Artículo sometido para publicación

El proceso de análisis estratégico implica la definición de la posición de una organización en relación con su entorno, recursos y competencias (Nikulin & Becker, 2015). Este proceso incluye la revisión de los objetivos generales de la empresa y el examen de factores internos y externos. Su propósito es actuar de manera efectiva en el entorno empresarial, identificando amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (Burbano, 2017). A través de este análisis, se busca comprender la situación real de la organización y tomar medidas correctivas para impulsar la mejora continua (Arrieta et al., 2021).

En Colombia, el sector agropecuario desempeña un papel estratégico en el crecimiento económico y social. Su producción es esencial para abastecer de alimentos tanto a hogares urbanos como rurales, y ofrece la oportunidad de impulsar exportaciones aprovechando las ventajas competitivas del país (Morera, 2021). Sin embargo, el sector agropecuario ha experimentado una disminución en su dinamismo de crecimiento y la mayor parte del empleo en este sector es informal, lo que resulta en ingresos económicos precarios para los productores (Restrepo & Arias, 2016).

Ante este escenario, instituciones y entidades gubernamentales han promovido tendencias empresariales alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas tendencias delinean los objetivos estratégicos que las organizaciones deben alcanzar, definiendo los desafíos y oportunidades presentes en el entorno empresarial en constante transformación (Gallego Ortiz et al., 2022). Por lo tanto, el propósito de este capítulo fue realizar un análisis estratégico de las agroredes en la región central de Colombia.

Se identificó que las agroredes enfrentaban retos por migración de los habitantes, cambios en gustos del consumidor y desastres naturales. Para afrontar estos desafíos, se plantearon estrategias tales como el aprovechamiento de políticas gubernamentales, obtener créditos rurales, implementar la comercialización electrónica y gestionar riesgos climáticos y de mercado. La alineación con políticas gubernamentales busca facilitar financiamiento, alianzas y servicios de extensión agropecuaria, fortaleciendo así los procesos y los proyectos con el objetivo de superar desafíos organizacionales.

Conclusiones

De acuerdo con la caracterización organizacional de las agroredes en la región central de Colombia, se identificó que en su mayoría se encontraban en la etapa de apertura organizacional, enfrentando desafíos financieros y de comercialización que requieren atención para alcanzar una madurez sostenible. Dentro de las características clave se destacan la importancia de la elaboración de presupuestos y la formalización, subrayando la necesidad de fomentar la bancarización. En términos de desempeño organizacional, se evidenció una fase de consolidación con obstáculos en aspectos administrativos, tecnológicos y de gestión financiera. Finalmente, el planteamiento de estrategias, como aprovechar políticas gubernamentales, obtener créditos rurales y adoptar la comercialización electrónica, busca superar retos derivados de la migración y cambios en gustos del consumidor. La alineación con políticas gubernamentales pretende facilitar financiamiento y alianzas, fortaleciendo los procesos y los proyectos para abordar eficazmente los desafíos presentes en el entorno.

Identificar la madurez organizacional de una agrored facilita la comparación con la competencia, permitiendo el establecimiento de objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo. El índice de Desempeño Organizacional destaca procesos relevantes para cumplir objetivos, simplificando la toma de decisiones y la medición eficiente de recursos. La utilización de herramientas estratégicas como DOFA y PESTEL capacita a la agrored para definir su posición en el mercado, anticipar riesgos y desarrollar estrategias de crecimiento. Estas herramientas proporcionan una visión integral para la toma de decisiones, facilitando la adaptación a cambios y el aprovechamiento de oportunidades en un entorno empresarial dinámico. Se recomienda replicar este estudio en otras regiones abastecedoras de alimentos para generar información clave que informe políticas públicas y mejore el funcionamiento de las agroredes, contribuyendo de esta manera al abastecimiento alimentario de la población.

Bibliografía

- Arredondo Sanchez, Y. (2021). *Ordenando el alimento - Análisis de la planificación de las políticas alimentarias en la Región Central de Colombia*. Universidad de Barcelona.
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1> Ensayo
- Barrios Latorre, S. A., Sadovska, V., & Chongtham, I. R. (2023). Perspectives on agroecological transition: the case of Guachetá municipality, Colombia. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(3), 382–412. <https://doi.org/10.1080/21683565.2022.2163449>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3, 19–28. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Castellanos, J. M., & Parrado, Á. (2020). Articulación de organizaciones de productores al Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos y Seguridad Alimentaria de Bogotá. In Y. Aranda-Camacho (Ed.), *PROCESOS DE GOBERNANZA la provincia del un análisis para TERRITORIAL: Tequendama – Cundinamarca* (1st ed., Issue February, pp. 181–196). Universidad Nacional de Colombia.
- Chaparro Africano, A., & Calle Collado, Á. (2017). Peasant economy sustainability in peasant markets, Colombia. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 41(2), 204–225. <https://doi.org/10.1080/21683565.2016.1266069>
- Devaux, A., Torero, M., Donovan, J., & Horton, D. (2018). Agricultural innovation and inclusive value-chain development: a review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(1), 99–123. <https://doi.org/10.1108/JADEE-06-2017-0065>
- Gallego Ortiz, Y. C., Mancera Rodríguez, L. P., & Melo Hidalgo, Á. M. (2022). Estrategias basadas en el desarrollo sostenible para el fortalecimiento de la cadena de valor del sector lechero en Chocontá, Cundinamarca. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 111–130. <https://doi.org/10.22490/25392786.5661>

- Gutiérrez, O. (2016). *Políticas para mejorar la participación de pequeños productores en la comercialización de alimentos en Colombia* [Investigación, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58009>
- Ishak, S., Omar, A. R. C., Sum, S. M., Othman, A. S., & Jaafar, J. (2020). Smallholder Agriculture Cooperatives' Performance: What Is in the Minds of Management? *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100110>
- Lissbrant, S., Espitia, P. J. P., & Mendoza, A. (2019). Challenges faced by smallholder farmers in a former conflict area in Colombia: the case of Montes de María. *Investigación & Desarrollo*, 26(2), 6–39. <https://doi.org/10.14482/indes.26.2.303.6>
- Marín-Usuga, M. R., Casamitjana Causa, M., & Loaiza-Usuga, J. C. (2016). Agricultural Modernization Policies and Rural Development in Colombia (1996-2008). *Revista EIA*, 13(25), 99–118. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372016000100008&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/eia/n25/n25a08.pdf
- Minh, T. T. (2019). Unpacking the systemic problems and blocking mechanisms of a regional agricultural innovation system: An integrated regional-functional-structural analysis. *Agricultural Systems*, 173, 268–280. <https://doi.org/10.1016/J.AGSY.2019.03.009>
- Morera, N. (2021). Encadenamientos Productivos del Sector Agropecuario en Colombia. *Archivos de Economía*, 527(1), 1–58. <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/Paginas/archivos-de-economia.aspxhttp://www.dotecolombia.org/index.php/series/118-departamento-nacional-de-planeacion/archivos-de-economia>
- Morris, W., Henley, A., & Dowell, D. (2017). Farm diversification, entrepreneurship and technology adoption: Analysis of upland farmers in Wales. *Journal of Rural Studies*, 53, 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.05.014>
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127–144. <https://larepublica.pe/sociedad/2021/11/16/alcoholismo-una-enfermedad-estigmatizada-que-se-agravo-en-la-pandemia-atmp/>
- Reina-Usuga, L., Parra-López, C., & de Haro-Giménez, T. (2022). Urban food policies and their influence on the development of Territorial Short Food Supply Chains: The case of cities in Colombia and Spain. *Land Use Policy*, 112(October 2020). <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105825>

-
- Restrepo, Francisco., & Arias, F. J. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20–32. <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/issue/current>
- Rodríguez, H., & Ramírez, J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9–21.
- Romagnoli, F., Molina, J., & Parrado, Á. (2018). How to improve smallholder market access: Evaluation of mercados campesinos in Colombia. *Agronomia Colombiana*, 36(1), 79–87. <https://doi.org/10.15446/agron.colomb.v36n1.67970>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>