



E-commerce y Design Thinking: Innovación participativa en la co-creación de valor de marca para asociaciones agrícolas del tolima

Claudia Rocio Varón
Buitrago, Mágister en
Administración de Empresas
(MBA)

Julio Cesar Morales,
Diseñador Gráfico

Kelly Yuliana Villanueva
Andrade,

Centro de Comercio
y Servicios-SENA

Ibagué-Tolima

RESUMEN

klau916@sena.edu.co,
jmoralesp@sena.edu.co,
kvillanueva@sena.edu.co

La investigación analiza el impacto de la integración de E-commerce y Design Thinking en la creación de valor de marca de la asociación Caficombeima de la ciudad de Ibagué-Tolima, con el objetivo de mejorar su competitividad y reconocimiento en el mercado. La metodología empleada en el proceso investigativo es de carácter mixto, basado en entrevistas presenciales, observación, y sesiones de co-creación estructuradas en las fases de empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar, así como mediciones a través de indicadores para determinar la incidencia de las estrategias digitales sobre los ingresos y la eficiencia comercial de la asociación. La investigación se centró en productores de las veredas de Ramos y Astilleros del Cañón del Combeima, caracterizando su esquema productivo y comercial, y midiendo los resultados de implementar E-commerce frente a los modelos tradicionales. Los hallazgos destacan que la innovación participativa a través de Design Thinking potencia la adaptabilidad y competitividad de las asociaciones agrícolas, permitiéndoles optimizar la comunicación con clientes, reducir intermediarios, y aumentar sus ingresos, fortaleciendo la sostenibilidad económica y el valor de marca, conforme a las nuevas tendencias de comercialización en un mundo cada vez más digital.

Palabras Clave:
Asociaciones Agrícolas,
Design Thinking; E-Commerce;
Innovación; Valor de Marca

Claudia Rocio Varón
Buitrago, Mágister en
Administración de Empresas
(MBA)

Julio Cesar Morales,
Diseñador Gráfico

Kelly Yuliana Villanueva
Andrade,

Centro de Comercio
y Servicios-SENA

Ibagué-Tolima

klau916@sena.edu.co,
jmoralesp@sena.edu.co,
kvillanueva@sena.edu.co

ABSTRACT

The research analyzes the impact of the integration of E-commerce and Design Thinking on the creation of brand value of the Caficombeima association of the city of Ibagué-Tolima, with the aim of improving its competitiveness and recognition in the market. The methodology used in the research process is mixed in nature, based on face-to-face interviews, observation, and co-creation sessions structured in the phases of empathizing, defining, ideating, prototyping and evaluating, as well as measurements through indicators to determine the incidence of digital strategies on the income and commercial efficiency of the association. The research focused on producers in the villages of Ramos and Astilleros del Cañón del Combeima, characterizing their productive and commercial scheme, and measuring the results of the implementation of electronic commerce compared to traditional models. The findings highlight that participatory innovation through Design Thinking enhances the adaptability and competitiveness of agricultural associations, allowing them to optimize communication with customers, reduce intermediaries, and increase their income, strengthening economic sustainability and brand value, in accordance with new marketing trends in an increasingly digital world.

KeyWords:

Agricultural Associations,
Brand Value; Design Thinking;
Electronic Commerce;
Innovation.

INTRODUCCIÓN

El sector solidario en los últimos años, se ha consolidado como una forma común de alianza estratégica entre pequeños productores, ya que este aporta en gran medida al desarrollo y crecimiento de diversos grupos poblacionales, funciona como opción de vida y de trabajo, toda vez que promueve la cooperación, el bienestar de quienes hacen parte de este sistema económico y permite competir de forma eficiente en un mercado cada vez más cambiante, exigente y hacinado.

Colombia cuenta con un gran potencial agrícola, gracias a la disponibilidad de tierras, el suministro de agua y diversidad topográfica y climática. Existen además 2,7 millones de productores en el país, de los cuales poco más de 725 mil son residentes en el área rural dispersa y el 63,5% de estos, se concentran en unidades productivas agrícolas de menos de 5 hectáreas (DANE, 2020), lo cual refleja la relevancia que sigue teniendo esta población dentro del sistema productivo nacional. Sin embargo, los pequeños y medianos productores agropecuarios se mantienen en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, a razón de que enfrentan grandes dificultades, por causa de las extensas cadenas de intermediación existentes en el canal de distribución, la falta de acceso a la oferta institucional y a los bienes y servicios públicos como vías terciarias, riego, extensión agropecuaria, conectividad, apropiación del uso de herramientas digitales, entre otros obstáculos, que limitan el desarrollo rural y acentúan la pobreza y la desigualdad entre los habitantes de la zona (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2019). Ante este panorama, los modelos de asociatividad en el país, surgen como una mejor alternativa de vida para los asociados, a partir del crecimiento colectivo e individual, el aprovechamiento del potencial productivo en tierras cultivables, la reducción de costos de compra de

insumos, la facilidad a los servicios de apoyo a la producción, el acceso a los mercados, una mayor rentabilidad en la comercialización de los productos, una mayor apropiación tecnológica y las inversiones conjuntas que mejoran de manera significativa los esquemas de producción tradicional (Martínez, 2014).

En los últimos años, en el Tolima la actividad rural ha retomado una posición importante dentro del desarrollo económico, gracias a la configuración territorial del departamento, que le otorga un 27% de área productiva, apta para el desarrollo de cultivos y actividades ganaderas (Agencia de Desarrollo Rural, 2019).

Para el año 2019, se reportaron en el departamento 547 asociaciones rurales, de las cuales el 39% se encuentran ubicadas en la subregión Sur y el 27% en la subregión Centro. La actividad económica de estas asociaciones, se soporta principalmente en la producción agrícola de café, lima, aguacate, mango y plátano. Cabe destacar que debido a la falta de una estructura formal, algunas de estas organizaciones no gozan de solvencia financiera, ni persona jurídica que garantice su permanencia en el tiempo y realice una correcta gestión de los recursos, por lo tanto estas asociaciones no otorgan un impacto socioeconómico significativo en sus asociados (Agencia de Desarrollo Rural, 2019). Por otra parte, la carencia de estrategias comerciales encaminadas al uso del comercio electrónico, así como la consolidación de una marca que aporte valor y reconocimiento, limitan su nivel de ingresos, nivel de penetración de mercados y la capacidad de innovación, reduciendo con ello las posibilidades de crecimiento y desarrollo en nuevos escenarios a nivel nacional e internacional (Lozano, 2010).

La cuarta revolución, trae consigo una sociedad, centrada en el uso intensivo de la información, del conocimiento y de las TIC, el nuevo protagonista

es quien posee la capacidad de transformar la información en conocimiento e innovación, para crear nuevos productos y servicios como factores de competitividad y perdurabilidad (Ávila, 2011). Las TICs son aplicables tanto en la creación de negocios en sectores emergentes, hasta en los negocios tradicionales o familiares, consolidándose así como herramientas que otorgan crecimiento, desarrollo y competitividad. Disponer de una presencia virtual a través del uso de las diferentes plataformas digitales que existen hoy en día, permite a las organizaciones de todo tipo, apropiarse un modelo de negocio innovador, eficaz y en relación directa con el cliente.

La investigación plantea como objetivo general, el evaluar el impacto del uso conjunto de E-commerce y Design Thinking en la creación de valor de marca en asociaciones agrícolas del Tolima, promoviendo su competitividad y visibilidad en el mercado. Para su alcance, define los siguientes objetivos específicos: caracterizar los procesos productivos, administrativos y comerciales de las asociaciones agrícolas del Tolima, implementar la metodología Design Thinking para la co-creación de marca con la participación de actores clave, aplicar estrategias de E-commerce para que consoliden la presencia digital de la asociación en el mercado y analizar las variaciones generadas en el reconocimiento de marca e ingresos obtenidos por la asociación a partir de las estrategias adoptadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Tolima, los esquemas de asociatividad rural son fundamentales para fortalecer la competitividad de los pequeños productores agrícolas. Sin embargo, las asociaciones agrícolas de la región enfrentan desafíos significativos para consolidar su presencia en el mercado y establecer un valor de marca sólido, debido principalmente a la falta de

adopción de tecnologías emergentes y estrategias innovadoras de negocio. Aunque las condiciones geográficas y climáticas del departamento favorecen el desarrollo de cultivos de alta calidad, estas ventajas no han sido plenamente aprovechadas por las asociaciones agrícolas debido a un enfoque limitado en estrategias digitales, como el comercio electrónico, que permita acceder a mercados más amplios. Además, existe una brecha en la implementación de metodologías participativas como el design thinking, que podrían potenciar la co-creación de valor de marca, mejorando la relación entre productores y consumidores, así como su reconocimiento en mercados locales e internacionales.

La asociación Caficombeima, enfrenta el reto de adaptarse a esta nueva era tecnológica y comercial para aumentar sus ingresos y competitividad. Sin embargo, es necesario determinar: ¿Cómo las estrategias de e-commerce y el diseño centrado en las personas, pueden impactar sus operaciones, optimizar la comercialización de sus productos y fortalecer su imagen de marca?

METODOLOGÍA

La investigación aplicada es de tipo concluyente y descriptiva, de naturaleza mixta, conforme se caracterizan los procesos productivos, administrativos y comerciales de la asociación Caficombeima, seleccionada como objeto de estudio y se mide y determina la incidencia y las variaciones generadas en los resultados de los ingresos obtenidos por la organización, mediante la adopción e implementación de estrategias de comercio electrónico como respuesta a los cambios en los modelos de negocio tradicional y la adopción de la metodología de Design Thinking para procesos de construcción de valor de marca a partir de la innovación participativa. Para el desarrollo de esta investigación

se aplicaron como instrumentos de recolección de información entrevistas de tipo presencial, soportadas además en la observación y en sesiones de co-creación de valor de marca que contemplan las fases de: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar, así como se realizaron mediciones para identificar el impacto de las estrategias de E-Commerce implementadas. La unidad de análisis se limita a los productores localizados en la corregiduría 9 vía Cañón del Combeima localizados en las veredas: El Gallo, Ramos y Astilleros, Corazón, Berlín, y Astilleros.

La construcción de los indicadores de medición, para la gestión y el seguimiento de los procesos misionales y estratégicos de Caficombeima, se define a partir de la siguiente metodología:

1. Clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir los indicadores realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones solidarias.
2. Identificar el objetivo que se desea alcanzar conforme a los

programas, proyectos y enfoque propio de la organización seleccionada como objeto de estudio.

3. Definir la tipología del indicador y el área sobre la cual se va a realizar la medición, conforme a los objetivos establecidos y requerimientos propios.
4. Seleccionar y definir los indicadores: los indicadores deben constituirse sobre una escala numérica, que refleje los distintos resultados posibles y relacionados con el cumplimiento del objetivo o propósito que se está representando. Incluye la descripción, el proceso que soporta, la fórmula de cálculo, unidad de medida, meta, condición deseada, nivel crítico, tendencia esperada, frecuencia de medición, fuente de información y responsables del proceso.

En la tabla 1, se presentan los indicadores de medición definidos para Caficombeima, conforme a sus requerimientos particulares y al objetivo propio de la investigación.

Nombre del indicador	Para que sirve el indicador	Fórmula
Ingresos totales	Permite identificar el nivel de ingresos generados por ventas	$P*Q$
Ingresos generados por el uso de medios digitales	Establece la representatividad que tiene el uso de medios digitales sobre el total de ingresos generados	I/I_T
Ingresos generados a través de mercados tradicionales	Establece la representatividad que tienen los mercados tradicionales sobre el total de ingresos generados	I_t/I_T

Tabla 1. Indicadores de medición definidos para Caficombeima

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por los miembros de la asociación Caficombeima

Términos de las ecuaciones:

P: precio de los productos ofrecidos, se tiene en cuenta la presentación y unidad de medida en que se comercializa cada producto

Q: cantidades vendidas conforme a la unidad de medida definida

Id: Ingresos mensuales generados por medio del uso de herramientas digitales

It: ingresos mensuales generados en mercados tradicionales

IT: total de ingresos mensuales

Para el planteamiento de cada indicador se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Ingresos

Representa los ingresos mensuales totales generados por Caficombeima, discriminados conforme a la comercialización de café tostado molido y café tostado en grano en presentación de kilo, así como de los demás productos que representan en menor proporción la oferta de productos de la asociación.

- Ingresos generados por el uso de medios digitales

Mide el impacto y nivel de variabilidad presentado en las ventas generadas por la asociación tanto en café molido como en los demás productos del portafolio, a partir de la adopción de herramientas del comercio electrónico como Facebook y WhatsApp para la realización de pedidos y fidelización de clientes.

- Ingresos generados a través de mercados tradicionales

Mide la eficacia del modelo de negocio tradicional de la asociación, el cual se soporta sobre la comercialización de productos en mercados tradicionales estructurados en plazas de mercado y mercados campesinos.

Con la metodología descrita, se pretende medir el nivel de impacto que la adopción de herramientas de comercio electrónico genera en los ingresos de la asociación Caficombeima, así como identificar su relación con el incremento de pedidos y su eficacia en el proceso de satisfacción de clientes.

RESULTADOS Y DISCUSION

A partir de la investigación realizada se definieron acciones clave, que incluyen la identificación y diseño colaborativo de una hoja de ruta para la construcción de valor de marca necesaria para el diseño de estrategias para mejorar la competitividad de la asociación Caficombeima, a partir de los principios del Design

Thinking como lo son el diagnóstico y análisis de oportunidades de innovación, el diseño y prototipado colaborativo de estrategias de marca, y la validación de estas decisiones de diseño e innovación a través de la retroalimentación de los actores clave. Adicionalmente, con la adopción de estrategias de E-Commerce, se logró en la asociación un aumento significativo en sus ventas, una mayor atracción de clientes, la reducción en el canal de intermediación y la consolidación de esta como marca local.

Los resultados muestran que la adopción de la metodología Design Thinking en la co-creación del valor de marca en las asociaciones agrícolas del Tolima es esencial para fomentar la innovación y asegurar que las estrategias de branding se alineen con las necesidades reales del mercado y los actores involucrados. Este enfoque participativo permite identificar oportunidades clave, diseñar soluciones efectivas y validar decisiones en tiempo real optimizando la competitividad de las asociaciones. Asimismo, la integración de estrategias de E-Commerce facilitan la expansión hacia nuevos mercados, reduciendo intermediarios y aumentando el valor y reconocimiento de marca, lo que, en conjunto, contribuye significativamente al aumento de ingresos y sostenibilidad económica.

Al realizar la caracterización socioeconómica de los asociados de Caficombeima, se identificó que los productores se constituyen principalmente en minifundistas, con un área menor o igual a 0,5 hectáreas y en productores de economía campesina con 1 a 3 hectáreas. Las fincas se basan principalmente en dos sistemas de producción: al sol y en semisombra, cuyo grado de tecnificación, es mínimo para el sistema de producción, lo que se convierte en una gran limitante para generar altos volúmenes productivos, sumado a ello, el grado de escolaridad de los asociados es bajo, lo que se correlaciona con la falta de adopción

de tecnología para la producción y mejora de los canales de comercialización, lo que a su vez refleja la baja calidad de vida de los productores y sus familias. El principal producto generado a través de Caficombeima es el café, el cual representa el 80% de la producción y ventas totales reportadas por la asociación. Las principales variedades de café producidas por la asociación son: Castillo, Catimor, Colombia Y Caturra; siendo la variedad Castillo la más representativa. Cabe destacar que La comercialización de estos productos, junto con las diferentes presentaciones de café molido, se da a través de puntos de venta directos, ubicados en plazas y mercados móviles localizados en el barrio Belén y en el Barrio Parrales de la ciudad de Ibagué, así como sobre la carretera principal del Cañón del Combeima, zona donde se encuentran acentuadas las fincas productivas.

Al observar los procesos administrativos de la asociación, se denota la ausencia del uso de herramientas tecnológicas, que permitan optimizar y alinear los procesos productivos y comerciales a los resultados esperados con los clientes, el mercado y los diferentes stakeholders.

La principal variación en los ingresos reportados por Caficombeima durante los meses de marzo a julio del 2020, se presenta a razón de la comercialización del café pergamino, siendo este el producto más representativo en el portafolio de la asociación. En la tabla 2, se presentan los reportes de ingresos generados en cada uno de los meses objeto de análisis.

Tabla 2. Ingresos obtenidos por Caficombeima en la comercialización de café durante los meses de enero a octubre de 2024

Mes	Ingresos Totales (Proyectados)	Ingresos Medios Tradicionales	Participación Medios Tradicionales	Ingresos Medios Digitales	Participación Medios Digitales
Enero	4,800,000	4,800,000	100%	0	0%
Febrero	5,600,000	5,600,000	100%	0	0%
Marzo	6,682,600	6,682,600	100%	0	0%
Abril	9,990,000	9,390,600	94%	599,4	6%
Mayo	13,181,600	11,863,440	90%	1,318,160	10%
Junio	16,504,600	13,533,772	82%	2,970,828	18%
Julio	18,500,000	14,430,000	78%	4,070,000	22%
Agosto	20,000,000	15,000,000	75%	5,000,000	25%
Septiembre	21,500,000	15,825,000	74%	5,675,000	26%
Octubre	23,000,000	16,560,000	72%	6,440,000	28%

Fuente: Elaboración propia, a partir de seguimiento y medición mensual de ingresos generados por Caficombeima

Los ingresos proyectados de la asociación Caficombeima muestran un crecimiento constante desde enero (\$4,800,000) hasta octubre (\$23,000,000), lo que indica un aumento significativo en la capacidad de generar ingresos a medida que avanza la implementación de estrategias digitales. Hasta marzo, los ingresos dependen completamente de medios tradicionales (100%), a partir de abril, comienza la participación de

medios digitales, alcanzando el 6% en ese mes y creciendo progresivamente hasta un 28% en octubre, lo que evidencia que la digitalización está siendo cada vez más relevante en las operaciones de la asociación, lo que refleja la efectividad de las estrategias de comercio electrónico para diversificar las fuentes de ingreso. Lo anterior demuestra que la adopción de medios digitales contribuye a un aumento global en los ingresos totales,

lo que amplía las oportunidades de mercado.

En cuanto al desarrollo de marca, el logotipo de la asociación Caficombeima refleja un diseño estratégico orientado a destacar los valores culturales y naturales del Cañón del Combeima. Este resultado es producto de un proceso estructurado bajo la metodología Design Thinking, permitiendo una cocreación de la identidad visual de la asociación con un enfoque participativo que involucra tanto a los productores como a los clientes y aliados estratégicos.



Figura 1. Logotipo Caficombeima creado a partir de metodología Design Thinking

Fuente: Elaboración propia

El simbolismo visual representa las montañas verdes y el paisaje rural que destaca la riqueza natural del Tolima y las condiciones únicas del Cañón del Combeima como origen del café de alta calidad, los granos de café maduros destacan la esencia del producto principal y evocan los estándares de calidad que caracterizan a la asociación y el sol naciente y los colores cálidos simbolizan esperanza, progreso y la calidez humana de los productores locales.

Además, el uso de una tipografía sencilla y directa en "CAFICOMBEIMA" refuerza la identidad local y asegura que el mensaje sea claro para el

mercado objetivo, mientras que los colores cálidos (naranja, verde y rojo) conectan emocionalmente con los consumidores al evocar la tierra, el café y el compromiso de los agricultores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de cocreación de marca bajo la metodología Design Thinking, permitió a la asociación lograr un reconocimiento local, destacando la imagen corporativa de Caficombeima como sinónimo de calidad y tradición cafetera. Además, a partir de la nueva identidad, la asociación fortaleció su presencia en canales digitales, mejorando su capacidad para atraer consumidores interesados en productos sostenibles y locales y permitió un fortalecimiento de la cohesión interna como un símbolo de orgullo y pertenencia entre los asociados, lo que favoreció la integración en torno a objetivos comunes. Lo que demuestra que la adopción de metodologías creativas conducen a la innovación y aseguran que las estrategias de branding se alineen con las necesidades reales del mercado y los actores involucrados, siendo el enfoque participativo con los actores clave, para identificar oportunidades, diseñar soluciones efectivas y validar decisiones en tiempo real, optimizando la competitividad de las asociaciones.

Gracias a la adopción de estrategias de comercio electrónico y al atractivo del contenido, la asociación Caficombeima está logrando una transición exitosa hacia modelos de negocio más modernos mediante la implementación de medios digitales. Esto no solo mejora los ingresos totales, sino que también incrementa la competitividad de la asociación al diversificar sus fuentes de ingreso y reducir su dependencia exclusiva de métodos tradicionales. La tendencia sugiere que, de continuar este enfoque, se consolidará como un modelo innovador en el sector

agrícola del Tolima, ya que facilitó la identificación y concreción de alianzas con empresas distribuidoras y cafeterías en nuevos mercados, ampliando el alcance a mercados nacionales e internacionales.

Finalmente, al realizar el benchmarking de la competencia, a través del análisis de las estrategias de comunicación, precios, opciones de compra y experiencia de usuario en su portal web, se identificaron aspectos de mejora como: la plataforma debe tener una navegación fácil e intuitiva diseñada para resaltar la historia, misión, y valores de la asociación, se deben disponer módulos de visualización de productos y precios, así como una sección de “Nuestro Café”, donde se describe cada tipo de café producido por los caficultores locales, sus características, origen, y métodos de cultivo, integrar pasarelas de pago seguras y accesibles, facilitando la comercialización en mercados nacionales e internacionales, disponer de un portal de acceso exclusivo para socios, donde pueden acceder a noticias, actualizaciones sobre precios de mercado, informes de producción y otros recursos de interés, implementar foros y un calendario de eventos, fomentando la comunicación activa entre los miembros de la asociación; además el diseño visual debe incluir logotipos, colores, y gráficos que reflejen la esencia y valores de Caficombeima, agregar un ranking de calificación de 1 a 5 estrellas para medir el nivel de servicio, una sección para compartir historias y testimoniales para fortalecer la conexión emocional con los clientes y un espacio de prácticas sostenibles y de responsabilidad social adoptadas por Caficombeima

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Desarrollo Rural. (2019). Departamento del Tolima. Obtenido de <http://www.adr.gov.co/servicios/pidaret/TOLIMA%20TOMO%20II.pdf>

Agronegocios. (16 de Abril de 2020). Precio del café subió 20% en lo corrido del año y lidera entre los principales commodities. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/precio-del-cafe-subio-20-en-lo-corrido-del-ano-y-lidera-entre-principales-commodities-2992987>

Confederación de trabajadores de Colombia. (15 de Mayo de 2020). Observatorio Laboral en tiempos de coronavirus. Obtenido de Especial trabajo rural y sus afectaciones pro la pandemia : http://viva.org.co/cajavirtual/Boletin_No_6_OIT.pdf

DANE. (2020). Encuesta Nacional Agropecuaria. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/boletin_ena_2019-I.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (2020). ¿Qué es el factor de rendimiento? Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios-al-caficultor/aprenda-a-vender-su-cafe/>

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2020). Información sectorial - café. Obtenido de <https://www.finagro.com.co/informaci%C3%B3n-sectorial/caf%C3%A9>

Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Scielo.

Martínez, S. (2014). La asociatividad como alternativa para la penetración de mercados internacionales: caso de estudio Asociación de paneleros Asopropanoc. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6997/La%20asociatividad%20como%20alternativa%20para%20la%20penetraci%C3%B3n%20de%20mercados%20internacionales..pdf;jsessionid=7BD96F3CDD9A2C999F748E5E2D27FE90?sequence=1>

Ministerio de Agricultura. (pág. 8-10 de 2011). Departamento del Tolima. Obtenido de Plan Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial Tomo II: <https://www.adr.gov.co/servicios/pidaret/TOLIMA%20TOMO%20II.pdf>

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (Octubre de 2019). Informe rendición de cuentas 2018-2019. Obtenido de https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/INFORMES_RENDICION_DE_CUENTAS/INFORME%20DE%20RENDICION%20DE%20CUENTAS%202018%20-%202019.pdf