

La afectación a las políticas y estrategias de crecimiento del agro como consecuencia del problema de tierras en Colombia

The impact on agricultural growth policies and strategies as a consequence of the land problem in Colombia

Manuel Pérez Vásquez^{1*}
Álvaro de Jesús Álvarez Rivera²

Recibido 17 de julio de 2017
Aceptado 26 de septiembre de 2017

¹Profesional en Negocios y Finanzas Internacionales, Especialista en Negocios Internacionales, Master MBA en Administración y Dirección de Empresas

²Administrador de Empresas, Especialista en Administración de la Informática Educativa, Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa.

Resumen

La problemática de la tierra en Colombia, ha estado acompañada por falta de voluntad y una profunda omisión estratégica en los planes que el Estado colombiano desarrolla para el crecimiento y la recuperación del agro, este artículo procura por la consideración de elementos teóricos de carácter económico, empresarial y comercial, que permitan mostrar los vacíos y falencias que poseen los planes que se direccionan hacia ofrecer crecimiento al agro, así mismo los pocos resultados encontrados como respuesta de los planes para este fin, los cuales sin la aplicación efectiva de los elementos que se plasman a lo largo del artículo, difícilmente alcanzarán los resultados esperados y mucho menos contribuirían a la generación de empleo.

Palabras clave: Políticas económicas, crecimiento, estrategias, competitividad.

Abstract

The issue of land in Colombia, has been accompanied by a lack of will and a deep strategic omission in the plans that the Colombian State developed for the growth and recovery of agriculture, this article attempts by consideration of theoretical elements of an economic, business and trade, allowing show gaps and shortcomings that have plans that are routed to provide growth to agriculture, likewise the few results response plans for this purpose, which without the effective implementation of the elements reflected throughout the article, unlikely to achieve the expected results and much less contribute to employment generation

Key words: Economic policy, growth strategies, competitiveness.

Introducción

El presente artículo nace de la intención que se tiene, de penetrar la problemática de la afectación a las políticas y estrategias de crecimiento del agro como consecuencia del problema de tierras en Colombia, analizando la omisión que por parte del Estado se presenta en la inclusión de estrategias y elementos teóricos que ayudarían al cumplimiento efectivo de los planes que se desarrollen para ello.

Inicialmente el texto presenta el problema de la tierra en Colombia, señalando algunos aspectos históricos, los factores de incidencia en la longevidad del problema, y la inclusión de algunas omisiones al momento de desarrollo y ejecutar los planes o políticas públicas del estado, más adelante, se estudian las estrategias, y los elementos que harían más competitivos los planes y programas que se desarrollan por parte del gobierno nacional y la innovación que debe aplicarse para cerrar la brecha que existe entre lo formal y lo material de los programas, en cuanto a las incidencias y a las oportunidades que deben tener los campesinos al momento de crear estos planes, además de los elementos teóricos que deben ser tenidos en cuenta para lograr la finalidad de los programas, lo que se representa en la proyección que debe obtenerse para la viabilidad económica, se analiza un plan de los muchos que se han

proyectado y se hace un marcado énfasis en la falta de acompañamiento, monitoreo y control de los planes, obviando una vez más todas las situaciones que se han desarrollado por los tratadistas, por la industria y por todo lo que gira en torno a los aspectos comerciales que podrían suscitarse, finalmente se logra cerrar el planteamiento con el análisis de las omisiones y la carencia de una estudio permanente.

El problema de la tierra en Colombia

Se podría decir que los elementos que circundan alrededor de la problemática de la tierra en Colombia tiene diversos componentes que imposibilitan una rápida solución, pero las soluciones siempre serán la parte más angosta del embudo, cuando se ha investigado lo suficiente para encontrar salidas, el caso colombiano sobre el problema de la tierra, aloja desde violencia y concentración de la tierra, Según Rausch (2003), esta situación en Colombia tiene orígenes desde la colonia debido a que se le concedieron grandes extensiones de tierra a las misiones católicas. Posteriormente esta problemática tomó otra dimensión debido a los conflictos internos que ha presentado el país con la presencia de grupos armados que han tenido presencia militar en muchas zonas, estos escenarios han generado desplazamientos y permitió que tomaran posesión de tierras, las cuales en muchos casos terminaron

*Autor para Correspondencia: manuel_perez@corposucre.edu.co

Como citar: Pérez-Vásquez, M. y Álvarez-Rivera, A. J. 2017. La afectación a las políticas y estrategias de crecimiento del agro como consecuencia del problema de tierras en Colombia. Revista FACCEA 7(2): 110 - 116 pp.

en manos de latifundistas (Informe de Desarrollo Humano, 2010). Adicional a ello muchos autores coinciden en la explicación del problema en factores políticos y sociales. "Las políticas agrícolas de los últimos veinte años en Colombia presentan evidentes incoherencias, falta de claridad, avances y retrocesos sin sentido. Este caos obedece a la carencia de una visión de largo plazo del sector rural y, en los medios académicos, a la carencia de una teoría agraria que abarque la complejidad de lo rural, que aclare con rigor, un método definido e instrumentos adecuados en qué consiste el problema agrario que las políticas deben contribuir a resolver". (Rivera, 1999, p. 282).

Factores de Incidencia

De acuerdo con Palou (2008), durante cerca de cinco décadas Colombia ha estado afectada, de manera continua y con variada intensidad, por un conflicto armado que tiende a extenderse por el conjunto del territorio nacional, comprometiendo gradualmente áreas fronterizas y golpeando prácticamente a todos los sectores sociales, en particular a la población más vulnerable. Durante el siglo XX afloraron nuevamente desde finales de la década de los cuarenta, época en la cual se inicia la fase actual de estos procesos. Lo anteriormente expuesto, condesa de manera magistral la situación que se relaciona con el tema de la violencia, puesto que esta problemática ha sido objeto de profundas investigaciones en donde se tiene en cuenta principalmente hechos que se desarrollaron en ese aire de conflicto por el territorio, esta violencia propugnó el desplazamiento de las gentes del campo hasta las grandes urbes y la tierra quedó en manos de grandes terratenientes, así como lo expone LeGrand (1986), las fuerzas económicas y políticas dispuestas a preservar el status quo han conseguido preservar la gran propiedad agraria. A ellas se suman hoy núcleos de narcotraficantes y sus testaferros, convertidos en uno de los grandes poderes terratenientes.

La Omisiones de las Políticas Públicas para la Reactivación del Agro

El campesinado en Colombia, ha sido supremamente afectado con toda la violencia que ha enlutado al pueblo colombiano, y debido a la inversión y explotación extranjera. La viabilidad económica de los terrenos cultivables, han tenido diferentes destinos, caso de la palma africana que ha sido señalada en líneas anteriores, aunque de una u otra forma, esa violencia que se manifestó ha perpetuado grandes cambios con relación al vínculo productivo de las personas con el campo, o de las personas que cultivan el campo, algunos autores Jiménez (2006), la ciudad constituye un factor de atracción para lo que resta de la población rural. Estudios recientes desarrollados por el Instituto de Estudios Ambientales -IDEA-, de la Universidad Nacional de Colombia están revelando que,

sin embargo, esas montañas están dejando de producir alimento debido al estado de deterioro de los suelos y la menor oferta hídrica.

Estrategias, Competitividad e Innovación Frente a las Políticas Públicas para el Agro

Al titular este "segmento" del presente artículo como se ha hecho, no se pretende relacionar los esfuerzos que el Estado colombiano ha iniciado con el fin de aplicar cualquiera de las acciones que conforman el título, sino al contrario hacer mención de las alternativas que se han aplicado para el agro y señalar cuales han sido las acciones que podrían mejorar las condiciones del agro y que no se han desplegado a pesar de estar comprobadas por las ciencias empresariales y económicas, como lo son la innovación, la estrategia y la competitividad, aspectos que desde un sentido común son ineludibles en la empresa actual, y que podría utilizarse en alguna medida para reforzar las estrategias de crecimiento del agro en Colombia.

Direccionamiento estratégico

De acuerdo con Aguilera Castro (2009), en fundamento de Laínez y Bellostas (1991) plantean que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno.

Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) expresan por su parte que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito". Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Para Dess & Lumpkin (2003) la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas". De igual modo, Jarillo (1992) plantea que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva". En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo

deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

El contexto de la dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una empresa competitiva e innovadora, por tanto requiere de un equipamiento tecnológico que soporte su actuar. Realizando una inferencia desde lo expuesto por Drucker (1970), las TIC que se deben utilizar en direccionamiento estratégico considerando su importancia en la organización, dependen de la disposición y capacidad para reflexionar detenidamente, teniendo en cuenta los siguientes interrogantes: ¿qué clase de información se necesita?, ¿quién la necesita? y ¿para qué fines?

Ansoff (1997) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que:

Le permitan lograr sus objetivos, sean congruentes con las capacidades de la organización, y sean sensibles a las demandas del entorno.

Luego de la presentación de las anteriores disertaciones, cabe la pregunta ¿será que en Colombia estos lineamientos teóricos no se tienen en cuenta para el mejoramiento de las condiciones del agro?, que ¿las políticas son resultado de la percepción de unos pocos, antes que ser resultado de las investigaciones para la aplicación y desarrollo de las mismas?, será que ¿no se ha comprendido que las condiciones varían de acuerdo con la región del país en que se pretenda aplicar el plan específico?, o simplemente ¿no se conocen las verdaderas necesidades del campo?, o como se ha reiterado a lo largo del presente artículo se obvian las situaciones que hacen parte del soporte teórico para el mejoramiento de las condiciones de los campesinos y del agro.

Pensamiento estratégico

De acuerdo con Trujillo (2006), el término estrategia está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente,

las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

Elementos de la Dirección Estratégica

Según Johnson Gerry, Scholes Kevan y Whittington Richard (2006), “La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son los que constituyen el marco de esta. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción”. pp. 16 – 20.

Ventaja Competitiva

Para lo que pertenece a la competitividad, se hará uso de lo señalado por un autor que desarrolla su teoría en conjunto con la cuestión de la estrategia, Michael Porter quien resolvió los determinantes de las ventajas competitivas, estableciendo el llamado sistema de diamante. En donde cada vértice del diamante y el diamante como tal se refiere a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo.

Con respecto al diamante explica Porter (1994):

En el extremo superior la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, desarrollado en un contexto local, fomentando la inversión y la mejora continua de la empresa y sus competidores. Además también se encuentran señaladas las normas sociales y las actitudes hacia los negocios que están reflejadas en las políticas de cada país.

En otro extremo del diamante se pueden encontrar las condiciones de los factores, como recursos naturales, humanos, de capital, lo mismo que la calidad y la infraestructura de material, administrativa y tecnológica.

El siguiente vértice tiene que ver con las condiciones de la demanda, allí se deben encontrar clientes informados y exigentes, la empresa debe examinar las necesidades de los clientes segmentadas y especializadas.

El último vértice, se encuentra en el extremo inferior es el sector afín y auxiliar, allí se encuentran los proveedores locales capacitados y competitivos y las industrias que comparten tecnología, canales de distribución o actividades comunes.

Todo el sistema del diamante se refuerza mutuamente de modo que el efecto de uno es dependiente de otro y determinante a la hora de ver el resultado final del éxito competitivo. Cada organización, sector o país, debe desarrollar ventajas competitivas en cada uno de estos factores para logra ser sostenible competitivamente a nivel nacional y global.

Las Políticas de Gestión para la Competitividad

La favorabilidad de la puesta en marcha de las políticas de gestión frente a la eficiencia organizacional, ha sido decisivo el papel de las ciencias de la administración

debido que la competitividad siendo el motor del crecimiento empresarial, es la finalidad del empleador en este caso del Estado, por lo tanto es prioridad para este, evolucionar e incorporar nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales (Rojas & Sepúlveda; 1999), que vayan acorde con sus objetivos, y es allí donde las políticas de gestión nivelan la balanza, ya que para los empleados también es importante contar con procedimientos y normas predefinidas contando con la proyección industrial para lograr este fin, que debe ser el mismo que la empresa u organización proyecte, cree y siga fielmente para el mejoramiento continuo y del bienestar de los asociados al plan, pues de esa forma se genera la competitividad y se mantiene en el mercado.

Innovación Integral

Mansfield afirma que una invención, cuando se aplica por primera vez, se llama innovación (Kalthoff, *et al.*; 2005), se distingue en ciertos sentidos a partir de los fenómenos sociales de momento y lugar que se adhieren a esta innovación, o sea, con respecto al planteamiento del autor y aterrizando la idea, en un contexto más simple, se podría definir que existe una innovación en acción. Al tener la posibilidad de estudiar las líneas que plasma Gary Hamel (2008), en donde se refiere a la audacia, encontramos la proposición de que si la innovación administrativa ha ocurrido escalonadamente durante los últimos años, quizá se deba a la falta de audacia a la hora de elegir los problemas que se deban resolver.

Se debe tener en cuenta que frente a la innovación (actualmente) han tomado una fuerza considerable, aspectos como la creatividad, la practicidad, entre otros, debido a que la parte ortodoxa también tienen un límite al momento que ella misma no puede cambiar por siempre las condiciones, cuando ha nacido de esas mismas condiciones. Se debe entender que las empresas están conformadas por unidades de negocios, departamentos, grupos de trabajo, comunidades de práctica y alianzas con los proveedores, los socios y los clientes principales, una nueva manera de conectar esas entidades podría considerarse una innovación administrativa (Hamel & Breen, 2008, 26).

Estudio previo y seguimiento

Este es un aspecto vital al momento de poner en marcha un plan que se enfoque en la reactivación del agro, o por lo menos en la ayuda y aplicación de beneficios al agro, el estudio previo, entendido como el análisis anterior a la aplicación del plan que se realiza con la finalidad de conocer las condiciones en que se desarrollará el plan y los posibles cambios que suscita la modificación de las

situaciones externas de los planes, es allí que debe estudiarse la proyección para lo cual se fundamenta el escrito en el marketing mix.

Marketing Mix

Las 4 p's del marketing, que en su "mezcla" han sido denominadas marketing mix, según Gutiérrez (2005), se entiende como la combinación de las variables controlables dentro del proceso de comercialización de un producto o servicio: concepto y diseño del producto, fijación del precio, planificación y control de la distribución y promoción, un tema que en la actualidad cobra una vigencia interesante, toda vez que desde allí se forman los criterios para la competencia dentro de un mercado, la innovación, el apoyo para la búsqueda de objetivos empresariales como finalidad de la competitividad. Desde ese aspecto o óptica, los factores que constituyen las (4 P) deberán caracterizarse en torno a conocer el radio de aplicación para cada uno al momento de definir estrategias.

Producto

Se inicia con el producto, primera P; producto o servicio, depende la característica de la empresa, siendo cualesquiera de los dos, se refiere a lo que se ofrece, cada vez que un cliente interactúa con un servicio de organización (por teléfono, por correo, a través de la tecnología, o en persona), una ocurre encuentro de servicio (Shostack 1984). Desde el punto de vista del cliente, las relaciones de servicio se construyen a partir de estos encuentros, y es donde se pone a prueba la organización en la capacidad para cumplir sus promesas. Es durante estos encuentros o "momentos de la verdad" que los clientes reciben una instantánea muestra de calidad de la organización, y cada encuentro contribuye a la satisfacción y la voluntad general de los clientes para hacer negocios con la organización en el futuro (Bitner 1990; Bitner, Booms y Tetreault 1990, Bolton y Drew 1992; Woodside, Frey, y Daly 1989).

Precio

La segunda P, referente al precio, está concatenada con otros aspectos como la calidad, el tipo de producto, entre otros, sin embargo, se podrán puntualizar que necesariamente se fundamenta en la cadena de valor, está cada vez más citada (Porter 1985) se inicia con la entrada de materiales, continúa con la fabricación y el montaje, y termina con la comercialización y las ventas el apoyo de servicios tales como disponibilidad de repuestos. El proceso se mantiene por la infraestructura del fabricante, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, entre otros.

Plaza

La tercera P, referencia el mercado, la “plaza”, este siendo un término más amplio, se incluye como un aspecto clave, si bien es cierto, las situaciones están concatenadas, no es menos cierto que algunos aspectos suman cierta relevancia entre los otros, y la forma como no son dependientes. Este mercado es el espacio en donde se debe aplicar el marketing, denominando este último como lo sugiere Kotler (2003) la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la empresa, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización, y decidir los productos, servicios y programas más idóneos para conseguirlo. La ejecución de estos programas requerirá que todas las personas de la organización piensen en el cliente y sirvan al cliente.

Promoción

Y así finalmente se llega a la cuarta P, no menos importante como lo es la promoción, pero si limitada en cierto sentido por las demás P (por así decirlo), puesto que de allí surgen las estrategias que persigan los objetivos. Ahora, se debe desplazar el objeto del escrito hacia la transformación de la estrategia, y para ello se debe tener en cuenta que durante las últimas cuatro décadas, la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño de la organización ha alimentado las expectativas de los gestores en organizaciones públicas y privadas. Los esfuerzos para hallar el ansiado modelo han ido desde la implementación de sistemas rígidos y altamente estructurados, en los que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los que la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la «Gestión» (Quinn, R. E., Farman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. 2003, Ansoff, I. & McDonnell, E., 1990). Esto hace parte de lo organizacional, pero un proceso interesante que se suma a ello para la construcción de alternativas empresariales es la toma de decisiones, de forma efectiva y a través de un proceso claro y objetivo. En la actualidad, los nuevos paradigmas de la administración, se enfocan en algo clave para tomar las decisiones, se hace referencia a la innovación, en donde es necesario para la organización un contexto apropiado y las estrategias que se proyecten.

Metodología

La metodología utilizada se abordó desde el paradigma cualitativo, considerando su propósito comprender la realidad como dinámica y diversa, su interés va dirigido describir (descriptivo) los planes, uso de estrategias

tendientes y asociadas al concepto de desarrollo del agro como método para la generación de empleo en Colombia. Se realizó revisión de literatura especializada, sobre las bases de datos avaladas por Colciencias como Redalyc, Ebsco, ProQuest, entre otros. Esta clase de enfoques se aleja de la experimentación, del control, para ir en sintonía con la concepción de la interpretación como instrumento del investigador cualitativo, en virtud de que “(...) en última instancia el investigador termina por dar su visión personal” (Stake, 1998, p. 46).

Se entenderá por **problema Agrario** en Colombia la forma en que está distribuida la tierra, así como las estrategias que se han utilizado para hacer competitivo este sector y por **crecimiento agropecuario** la producción física asociada al uso del suelo que redunde en indicadores económicos positivos y satisfacción de las necesidades de empleo en el campo.

Discusión

Los comentarios que resultan son diversos, tanto así que cada uno de los aspectos teóricos desde la óptica empresarial, económica organizacional, tiene su aplicación en los planes (cualquiera de ellos), que impulsa el gobierno de Colombia para la reactivación o apoyo del agro, entre los comentarios que se suscitan se presentan:

Primero. La incidencia de diversos factores en la crisis o el problema de la tierra en Colombia, debe contener la voluntad ineludible del gobierno para solucionar la problemática, esta voluntad se debe reflejar no solo en los esfuerzos, sino en la efectividad de los mismos, porque los beneficios que se promueven con los programas terminan no siendo accesibles a las personas que los requieren y el ciclo continúa, la omisión es inmensa, no se ha entendido por parte de las autoridades administrativas que cada sector del agro y que debido a las condiciones de las regiones, la problemática tiene distintos matices, el país y la aplicación de las políticas del agro, deben adaptarse a realidades que son evidentes, como la falta de recursos por parte de unos campesinos y la de seguridad por otros, los programas deben ajustarse a esas necesidades y cumplir con las condiciones para el efectivo cumplimiento de los objetivos.

Segundo. Si bien es cierto en este artículo se utilizó como ejemplo uno de los muchos planes que poner en marcha para enfrentar la problemática objeto de estudio, las condiciones de los programas emprendidos por el gobierno nacional son similares, posteriormente se presentan las incidencias teóricas, económicas y empresariales, y entonces surgen mil preguntas como ¿Por qué no se aplica esto en los planes iniciados por el

gobierno?, ¿Por qué no se aplican las estrategias, el pensamiento estratégico? ¿Por qué no se piensa en que ese plan debe ser competitivo? O por lo menos el resultado de los programas debe ser competitivo.

Tercero. Existe un abismo entre la aplicación de los planes y el acompañamiento o seguimiento, aplicando los elementos teóricos del Marketing mix, solo se enuncian los resultados de los programas, o más bien los posibles resultados, que finalmente quedan en el papel, es triste ver como no existe un seguimiento serio a los programas que se inician, porque años después los programas adelantados no funcionan y porque no se tienen en cuenta esas situaciones, además, los planes se desarrollan desconociendo el espacio que tienen los actores principales como es el caso de los campesinos, lo que finalmente se denota en una clara afectación a las estrategias de crecimiento y mejoramiento del agro, y entender que de la forma en que se desarrollan estos planes no contribuyen a la solución.

Conclusión

Para el logro de los propósitos de la generación de empleo en el agro colombiano se precisan de una serie de medidas complementarias y el seguimiento permanente a las ideas de negocios, esto con el fin de brindar un acompañamiento y una guía a los campesinos. Una de las medidas es incrementar los agro créditos, que estos créditos sean consecuentes con los ciclos productivos de los negocios desarrollados por los campesinos, motivar e incentivar los mercados campesinos, esto con el fin de potencializar los ingresos por concepto de comercialización de productos generados de la actividad agrícola y garantizar la generación de espacios que posibiliten el acceso a los ingresos, así como la sostenibilidad de los proyectos. Los actores principales a promover este tipo de iniciativas son las entidades gubernamentales y la empresa privada.

Literatura citada

AGUILERA, A. (2009) "Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC", Estudios Gerenciales, Vol. 25, No. 111, Abril - Junio, 2009. pp. 130

ANSOFF, I. & MCDONNELL, E. (1990). *Implanting strategic management*. Londres: Prentice Hall.

ANSOFF, I.H. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Editorial PEARSON, México.

BITNER, Mary Jo, BERNARD H. Booms, and MARY STANFIELD Tetreault. (1990). *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. *Journal of Marketing* 54 (January). pp. 71 - 84

BITNER, M. (1990). *Evaluating Service Encounters: The*

Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* No. 54. pp. 69 - 82

BOLTON, R. & JAMES H. (1992). *Mitigating the Effect of Service Encounters*. *Marketing Letters* 3. pp. 57 - 70

DESS, G.G. & LUMPKIN, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Editorial McGraw - Hill Interamericana, Madrid - España. pp. 3

DIARIO NOTICIOSO EL UNIVERSAL. (2013) *Agricultores de Maíz Continúan Inconformes*, Sección Económica, publicado 7 de abril de 2013, COLPRENSA IBAGUÉ. [Recurso Electrónico] Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.co>

DRUCKER, P. (1970). *Tecnología, Administración y Sociedad*. Ed. Roble, México.

GERRY, J; KEVAN, S & RICHARD, W. (2006) *Dirección Estratégica*. 7ª Edición, Editorial Prentice Hall. Madrid - España. pp. 16 - 20

GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.M. & PFEIFFER, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial McGraw - Hill, Bogotá D.C. - Colombia.

GUTIÉRREZ, P. (2005). "Diccionario de la Publicidad", Editorial Complutense, España. pp. 198

HAMEL, G. (2008) "El Futuro de la Administración". Harvard Business School Press. Grupo Editorial Norma, Colombia. pp. 48

JARILLO, C. (1992). *Dirección estratégica*, 2ª Edición, Editorial McGraw - Hill Interamericana, Madrid - España. pp. 200

JIMÉNEZ, L. (2006) *El Campo en Colombia: crisis y alternativas de solución*, en *Publicación: América Latina, cidade, campo e turismo*. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, San Pablo. Diciembre. pp. 190

KALTHOFF, O. NUENO, Pedro. (2005) "La Luz y la Sombra: La Innovación en la Empresa y sus Formas de Gestión", Editorial Deusto S.L., España.

KOTLER, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*, España, Pearson Educación, 2003.

LAÍNEZ, J.A. & BELLOSTAS, A.J. (1991). *La Planificación y Gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21, pp. 501 - 534

LEGRAND, C. (1986) *Frontier Expansion and Peasant Protest in Colombia 1830-1936*. Albuquerque: University of New Mexico Press. Citado en PALOU, Juan Carlos. (2008) *Aproximación a la Cuestión Agraria: elementos para una reforma institucional*, Serie de Informes Fundación Ideas para la Paz, Zetta Comunicadores, Colombia. pp. 19

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. (2010) *Cartilla de Política Agropecuaria 2010 -*

- 2014, Documento Elaborado en la Dirección de Política Sectorial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. pp. 27
- MONTAÑÉZ, G. (2000) "Pensar la ciudad" en La ciudad: hábitat de diversidad y complejidad, editorial Unibiblos, Bogotá. pp. 31
- PALOU, J. (2008) Aproximación a la Cuestión Agraria: elementos para una reforma institucional, Serie de Informes Fundación Ideas para la Paz, Zetta Comunicadores, Colombia. pp. 17
- PORTER, M. (1984). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. México.
- PORTER, M. (1985). Competitive Advantage. New York: Free.
- PORTER, M. (1994). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Editorial McGraw Hill.
- QUINN, R. E., FARMAN, S. R. (2003), THOMPSON, M. P. & MCGRATH, M. R., Becoming a master manager. A competency framework. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
- RAUSCH, J. (2003). Los territorios antes de 1930. El gobierno territorial y la región fronteriza de los llanos. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- RIVERA, C. (1999). "El problema agrario: una crisis epistemológica", Cuadernos de Economía, v. XVIII, n. 31, Bogotá, 1999, páginas 281-300
- ROJAS, P & SEPÚLVEDA, S. (1999) "¿Qué es la Competitividad?" Serie Cuadernos Técnicos IICA, San José de Costa Rica. pp. 1
- SHOSTACK, G. L. (1984). Designing Services That Deliver, Harvard Business Review (January-February) No. 133. pp. 9
- STAKE, R. (1998). Investigación con estudio de caso. Madrid: Morata.
- TRUJILLO, F. (2006). Focused Management de Colombia S.A., "Direccionamiento Estratégico CMAPS", Ediciones San José, Costa Rica. pp. 2
- WOODSIDE, Arch G., Lisa L. FREY, & TIMOTHY DALY, (1989). Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention. Journal of Health Care Marketing 9. pp. 5-17