

1-1-2017

# Análisis del concepto de competitividad incluido en el punto uno del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera

Leidy Johanna González Arana

Dora Enelia Ordoñez Silva

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

González Arana, L. J., & Ordoñez Silva, D. E. (2017). Análisis del concepto de competitividad incluido en el punto uno del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/264](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/264)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD INCLUIDO EN EL PUNTO UNO DEL ACUERDO FINAL PARA LA TERMINACIÓN DEL CONFLICTO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PAZ ESTABLE Y DURADERA.

**\*Leidy Johanna González Arana**

**\*\*Dora Enelia Ordoñez Silva**

*“La memoria nos enseña y nos muestra el camino: todos resistimos juntos la agresión que nos maltrata, pero cada uno respeta la diversidad y la diferencia para que la tierra del futuro sea un conjunto de conciencias colectivas y de autonomías en equilibrio y armonía con todos los seres de la vida”.*

**ONIC**

(Organizaciones Indígenas de Colombia)

## **Resumen**

El artículo tiene como propósito identificar y describir estrategias competitivas inmersos en el capítulo uno del acuerdo final firmado en 2016 entre el Gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). El punto del acuerdo al cual se hace referencia se tituló “Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”, y precisa aquellas propuestas acordadas por ambas partes a fin de empezar a construir una nueva historia basada en la transformación estructural del campo por medio de condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural. Para el logro de este objetivo se realizó un análisis de contenido, el cual permitió describir objetiva, sistemática y cualitativamente el concepto de las estrategias competitivas, dando como resultado la identificación de acciones propicias para la implementación de la reforma rural integral en el sector agrario y las áreas o sectores que son compatibles con el desarrollo de las estrategias competitivas en el marco del posconflicto.

## **Palabras clave**

Competitividad, Estrategia, Posconflicto, Reforma, Ruralidad.

\*Estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle – [jgonzalez61@unisalle.edu.co](mailto:jgonzalez61@unisalle.edu.co) – Cód. 11122161

\*\* Estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle – [dordonez@unisalle.edu.co](mailto:dordonez@unisalle.edu.co) – Cód. 11122091

## **Abstract**

The article has the objective to identify and describe the concept of innovation in chapter one of the agreement signed in 2016 between the Colombian Government and the Revolutionary Armed Forces of Colombia (FARC). The point of the agreement to which reference can be made, entitled "Towards a New Colombian Field: Integral Rural Reform", and needs a historical proposal for the structural construction of the field through conditions of well-being and good living for the rural population. In order to achieve this objective, a content analysis was carried out, which allowed to describe the concept, systematize and qualitatively the concept of competitiveness, resulting in the identification of actions conducive to the implementation of integral rural reform in the agricultural sector and areas or sectors that are compatible with the development of competitive strategies within the framework of post-conflict

## **Keywords**

Competitiveness, Strategy, Postconflict, Reform, Rurality

## **Introducción**

Luego de años de violencia e intentos por lograr la paz, se logra firmar en noviembre de 2016 el "*Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*", aspecto que ha generado en la sociedad colombiana diversidad de cuestionamientos y expectativas; ya que, en especial para el agro, su desarrollo e implementación determinará las vías para la recuperación, crecimiento y desarrollo del campo colombiano a partir del diseño y puesta en marcha de propuestas necesarias para el logro de una reforma rural integral.

Tal y como se ha planteado en el marco del denominado acuerdo de paz, el campo colombiano se reconoce como el principal escenario en el que se han ejecutado la mayoría de acciones violentas; por consiguiente, el desarrollo de la paz deberá estar intervenido por un enfoque inclusivo que conduzca a que la tierra y los alimentos no sean únicamente asunto de una economía capitalista, si no que la tierra sea de todos y se tengan los mismos derechos sobre ella.

En estas circunstancias, es importante hablar de estrategias competitivas en el sector agropecuario, teniendo en cuenta que comprende varios retos en la implementación de la reforma rural integral del acuerdo final de paz. No se trata solo de incluir nuevos sectores y de promover la competitividad de los sectores existentes, sino de reestructurar aquellos que, por distintas razones no es posible sostener, por lo que hacer referencia a la competitividad demanda un concepto más social que empresarial en el que se propicien condiciones de inclusión, construyendo la flexibilidad necesaria para adaptarse al cambio. Por eso es relevante los factores de crecimiento económico que dan paso al acuerdo de paz teniendo en cuenta que la agricultura se ha visto altamente afectada por el conflicto, aumentando el atraso en desarrollo agrícola por décadas (Portal financiero, 2017).

El sector agrícola ha vivido varios efectos que han implicado un retraso para el desarrollo rural. El conflicto armado que se ha presentado en el país ha llevado a un aumento de la población desplazada, que es aproximadamente del 10% según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2016). A partir de esta situación, para el sector agrícola ha disminuido la inversión y los campesinos han tomado la decisión de cultivar a corto plazo, como por ejemplo cultivos ilícitos como la coca, a pesar de su ilegalidad.

En Colombia, según el instituto geográfico Agustín Codazzi:

“...El 37,4 por ciento del país cuenta con suelos aptos y con vocación para las actividades agrícolas, es decir más de 37 millones de hectáreas. De este total, el 19,34 por ciento es apto para los cultivos y el 13,31 por ciento para la cría de ganado. Sin embargo, el uso que se le ha dado al suelo colombiano es otro. Actualmente tan solo el 4,6 por ciento del país cuenta con territorios agrícolas (5,3 millones de hectáreas), mientras que en el 30,5 por ciento se ha hecho una sobrecarga por parte del ganado (34,8 millones de hectáreas (IGAC, 2016, pág. 14).

Esto evidencia el desaprovechamiento del potencial agrícola del país, favorecido en gran medida por los diferentes pisos térmicos que lo caracterizan. El gobierno colombiano ha apoyado poco el sistema agrario nacional, manifestándose exclusivamente con la

asignación de tierras, pero sin ninguna clase de acompañamiento durante el cultivo hasta el momento y explotación de recursos, así como lo manifiesta en el acuerdo final de paz en la restitución de tierras con el cual se busca devolverles a las víctimas del despojo y desplazamiento.

El desarrollo del artículo estará enfocado a la situación actual, problemática del campo y sus habitantes, a los acontecimientos y procesos que se han desarrollado en la implementación de la reforma rural integral, donde se realiza la descripción de los retos que debe afrontar el sector agrícola con la implementación de la reforma ,enfocado en la identificación de las estrategias competitivas las cuales dan cuenta de las acciones que se llevan a cabo para el sector, análisis de las áreas que son compatibles en el desarrollo de las mismas , haciendo uso de la exploración bibliográfica, estudio de datos de los resultados del Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2016) y otras fuentes anexas para complementar el desarrollo.

Teniendo en cuenta la problemática del campo colombiano, se realiza una subdivisión para categorizar las áreas de trabajo del proyecto, enfocando en la identificación de las estrategias competitivas en la implementación del acuerdo final de paz en la reforma rural integral donde se pueden confrontar los factores de competencia.

### **Metodología**

El proceso metodológico para la realización del presente artículo, se planteó desde un enfoque cualitativo debido a la intencionalidad de abarcar el tema propuesto desde una perspectiva diferente a lo cuantificable, ya que, brinda la posibilidad de estructurar la información integrándola a la realidad, observando los comportamientos para dar una interpretación y posterior análisis a las circunstancias, según Martínez (2006).

La razón de este proceder es que la utilización de un marco teórico definido nos impone, ya desde el principio, todo un mundo teórico, conceptual e interpretativo que pudiera no ser el más adecuado para entender la realidad que estamos estudiando, sino más bien, un filtro epistemológico que restringe el conjunto de interpretaciones posibles. Y su falta de lógica

está en el hecho de que da en gran parte por resuelto lo que todavía no se ha estudiado (p. 130).

En relación con el tipo de investigación, la cual es de tipo cualitativa, se optó por considerar la conveniencia de realizar un análisis, el cual, a partir de una comprensión holística, consiste en detectar las características fundamentales que contribuyen a que en el evento de estudio se perciban sus componentes en la interacción que les forman la totalidad (Hurtado, 2000).

Este análisis, se llevó a cabo mediante la recolección de información secundaria basada en una revisión documental principalmente de documentos institucionales y material bibliográfico, a partir de los cuales se obtuvo la información que permitió alimentar las categorías propuestas para la investigación. En la tabla 1, se explican las categorías y sub-categorías que se trataran en el desarrollo del artículo.

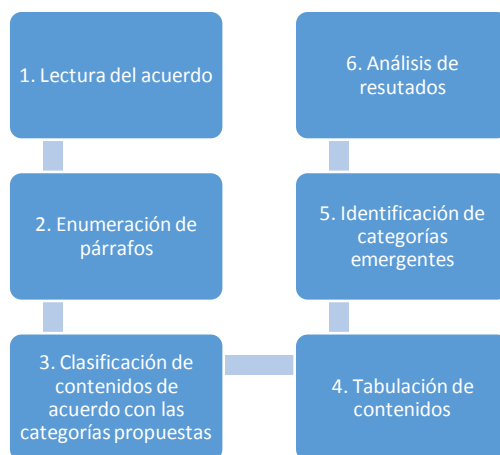
**Tabla 1. Categorías de análisis**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>
Liderazgo en costos	Producto simple Control de materias primas Facilidades impositivas Localizaciones Innovación y tecnología en los procesos Excelencia operativa
Segmentación	Organización de mercad Especialización de la estrategia
Diferenciación	Características de producto Formas de negocio Características de mercado
Categorías emergentes	VARIABLES identificadas mediante el análisis que n hacen parte del enfoque teórico.

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado el punto 1 del acuerdo final de paz, se establecen las categorías de análisis como fundamento teórico de Porter ya que son las de mayor penetración con los conceptos del desarrollo del punto 1 del acuerdo final de paz. El análisis se realizó teniendo en cuenta el siguiente proceso:

**Figura 1: Proceso de análisis**



Fuente: Elaboración propia

Luego de clasificar el contenido del material estudiado, se identificó la presencia de categorías emergentes, las cuales no están contenidas en el planteamiento teórico de Michael Porter sobre la competitividad, lo cual permitió establecer otros elementos necesarios para el análisis que surgen en el marco objeto de estudio, proceso que se refleja en la Figura 1.

### **Fundamentación Teórica**

Por otra parte, el tema de las estrategias competitivas ha sido centro de arduos debates, donde se menciona algunos autores que argumentan el concepto, uno de los críticos más mencionados es Krugman quien ha llegado a argumentar en algunas ocasiones que la competitividad es un concepto sin significado y que si tuviera alguno sería una manera poética de hablar de la productividad. Además, ha recalcado que el problema económico no

puede limitarse a la competencia en los mercados internacionales y que el éxito de un país no puede ser reducido únicamente a su comportamiento en el mercado internacional. Por último, señala que con frecuencia se cree erróneamente en los análisis de la competitividad que el comercio es un juego de suma-cero y se asume equivocadamente que las naciones son como las empresas (Krugman, 1994).

Claramente, si una empresa no es competitiva, su permanencia en el mercado es insostenible y hay un límite para ello; pero no sucede lo mismo con las naciones-ellas no pueden desaparecer-, por lo que el concepto de competitividad nacional es engañoso (Krugman, 1994).

Asimismo, es errado identificarlo con el balance comercial; el comercio es ante todo una expresión secundaria, más un síntoma que una causa de la competitividad (Prestowitz, 1996).

Se toma como punto de referencia a Michael Porter, quien sustenta el concepto de estrategias competitivas como un conjunto de acciones que permiten formar la empresa en términos competitivos de esta manera Porter sustenta:

” La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre inversión para la empresa. Las empresas han descubierta muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar la eficacia de los rivales” (Porter, 2012, pág. 34).

Al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia (La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, el poder de la negociación, capacidad de negociar con compradores, amenaza de ingresos por productos secundarios y rivalidad entre competidores) se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño:



- a. Liderazgo global en costos
- b. Diferenciación
- c. Segmentación

Una empresa logra obtener éxito cuando desarrolla más de dos estrategias al tiempo, sin embargo, el desarrollo de estas estrategias requiere un compromiso total y trabajo en equipo en todas las áreas funcionales de la empresa, para el cumplimiento del objetivo principal. Todas estas estrategias están enfocadas a superar al competidor y conseguir una utilidad que contribuya de manera significativa a la empresa.

- a. Liderazgo global en costos:

Las primeras estrategias, cada vez más comunes durante los años setenta por la difusión del concepto de la curva de experiencia, consisten en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención dirigida al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos (Porter, 2012).

Sin embargo, esta teoría es un poco contradictoria, es decir, una empresa no debería vender un producto sino una experiencia para ganar un lugar en la mente de los clientes, esto se logra con aspectos característicos que ofrece la empresa, no obstante, las disminuciones de los costos tendrán que ir enfocados a otros factores superficiales sin afectar el rendimiento de la misma.

La posición de costos bajos aporta a la empresa rendimientos superiores al promedio en su industria; no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas le proporciona una

defensa frente a la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos implican seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en dicha concurrencia. La protege frente a los clientes poderosos, porque estos ejercen poder solo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los recursos productivos; los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes de entrada a partir de economías de escalas o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los productos sustitutivos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque este será el primero sufrir las presiones competitivas (Porter, 2012).

La estrategia de liderazgo global en costos, busca desarrollar una economía de escala para aumentar su nivel de producción, basada en una experiencia de repetición, es decir, disminuye el tiempo para la elaboración de dicho producto con la utilización de nuevas tecnologías que permitirán que la fabricación, almacenamiento y distribución sean más eficientes. Sin embargo, factores determinantes como la ubicación de la empresa, relación con los clientes y proveedores le permitirán a la empresa ser líder en el mercado y protegerse de los competidores.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implantación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece grandes márgenes de beneficio que pueden reinvertir en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de bajos costos (Porter, 2012).

Sin embargo, el liderazgo en costos podría generar algunos riesgos para la empresa si no se tiene en claro el objetivo principal de la misma, es decir una empresa puede caer en el error, por ejemplo, de disminuir solo costos del área de producción, sin verificar que costos adicionales se están omitiendo en las otras áreas funcionales de la empresa; tales como mercadeo, ventas, desarrollo y tecnología. También es de vital importancia que la estrategia no esté al descubierto de los competidores, ya que estos son de rápido aprendizaje y podrían copiar a la empresa líder.

En la figura 2, se mencionan las cinco fuerzas de Porter donde se categorizan los principales participantes en un proceso de negociación en donde todos deberán perseguir el cumplimiento de un objetivo común, interactuar con el mercado y revertir los riesgos de productos sustitutos, riesgos de nuevas empresas y el poder de negociación de todos los participantes.

**Figura 2: Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2012)

La figura 2, representa las cinco fuerzas de Porter, y a partir de la imagen se concluye lo siguiente:

- Dentro de las fuerzas de Porter se encuentra la amenaza de los productos y servicios sustitutos, la cual es uno de los factores que más competencia produce, teniendo en cuenta que puede tender a reducir costo.
- A su vez existe amenaza de nuevos competidores, nuevas empresas, donde una empresa se puede diferenciar de las demás de acuerdo a lo que puede ofrecer al mercado.
- Con respecto a la negociación de con intermediarios, son quienes tienen identificadas los sectores donde se presenta la mayor rentabilidad.
- A partir de las fuerzas Porter, se puede reflejar la importancia y relevancia que tiene cada uno de los actores en un momento de interacción en el mercado y la necesidad de establecer un equilibrio con cada uno de ellas, para obtener buenos resultados.

a. Diferenciación:

La segunda estrategia genérica se basa en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en toda la industria se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. En teoría la compañía se diferencia en varias dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico (Porter, 2012).

Una empresa podrá seguir una estrategia de diferenciación si ofrece productos y/o servicios innovadores que generen en el cliente una experiencia y que su reconocimiento sea único, la percepción del cliente es el valor más importante que una empresa deberá tener en cuenta para generar valor agregado a sus productos, sin embargo, es una labor ardua ya que todos los clientes son diferentes y sus opiniones pueden ser influyentes y estará basado en sus necesidades, deseos y experiencias.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para

encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque de forma distinta del liderazgo en costo. La diferenciación brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de beneficio y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras de entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de beneficio para enfrentarse al poder de los proveedores; disminuye además el poder de negociación de los clientes ya que estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los productos sustitutivos que la competencia (Porter, 2012).

Cabe anotar que la diferenciación, además de ser una estrategia competitiva brinda ventajas significativas que protegen a la empresa de la competencia y genera una lealtad de marca. Del mismo modo permite a las empresas interactuar de manera más eficaz con los proveedores y darle un manejo más adecuado a una posible subida de precios. La diferenciación si es sostenible, ya que genera una gran barrera de entrada para los competidores, ya que estas nuevas empresas deberán desarrollar otro tipo de estrategias para competir generando altos costos.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significaba un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requieren son intrínsecamente costosas; investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía, pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos. En otros sectores industriales, la diferenciación tal vez no sea incompatible en costos relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia (Porter, 2012).

Sin embargo, la diferenciación también puede generar riesgos asociados a la exclusividad, excesiva diferenciación y segmentación, que una empresa sea exclusiva no implica que sea reconocida por sus clientes, debe ser percibida y generar en ellos una

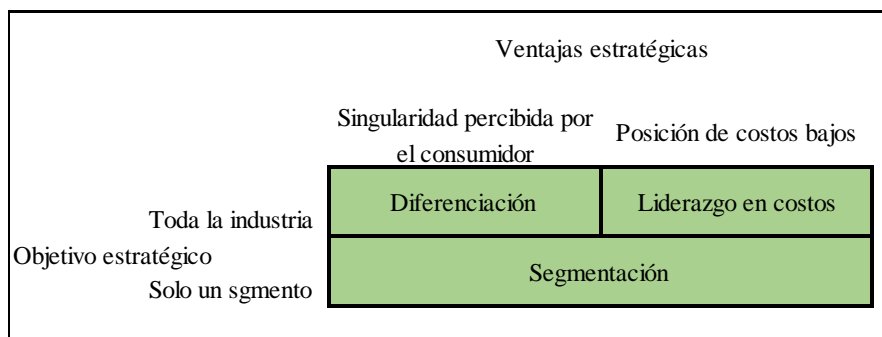
experiencia para que valoren la marca. De igual forma la excesiva diferenciación sería inútil si la empresa no identifica las necesidades de los clientes y solo se dedica a ofrecer productos con altos niveles de calidad o servicios más altos que las necesidades de sus competidores.

a. Segmentación:

La segmentación es la tercera estrategia genérica, y se centra en un grupo de clientes, es un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, está procura, ante todo, dar un servicio excelente a un mercado particular y diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De este modo, se diferencia al satisfacer en mayor grado las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambos objetivos. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra uno o ambos objetivos frente a su pequeño nicho (Porter, 2012).

La diferencia entre las tres estrategias se muestra a continuación en la figura 3:

**Figura 3. Tres estrategias competitivas genéricas**



Fuente: Porter 2012

La organización que consigue esta estrategia de segmentación o enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto al hablar de liderazgo en costos y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La segmentación sirve, además, para seleccionar los mercados menos vulnerables a productos sustitutivos o aquellos en los que la competencia es más débil.

La estrategia de segmentación o de enfoque, siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales (Porter, 2012).

Una buena segmentación le permitirá a la empresa identificar las necesidades de los clientes e implementar una estructura de marketing más completa que nos permita acceder a segmentos de mercado más amplios y crear ofertas de servicios o productos más alineados al Cliente objetivo. Adicional crea oportunidad de crecimiento y obtiene ventajas competitivas que le ayudarán a fortalecer su marca.

a. Otros requisitos de las estrategias genéricas competitivas:

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implantarlas bien se requieren varios recursos y capacidades. Además, hay que contar con planes organizativos, con procedimientos de control y sistemas adecuados. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo básico, si se quiere alcanzar el éxito.

En la tabla 2, se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas, mencionando los recursos y capacidades comúnmente requeridas con base en cada estrategia de esta manera establece las necesidades organizativas más comunes y se logra el cumplimiento al objetivo estratégico planteado, incluyendo todos los posibles

escenarios para dar cumplimiento a otros requisitos de estrategias genéricas que le permitirá a la empresa ser más competitiva.

**Tabla 2: Estrategias competitivas genéricas**

ESTRATEGIA GENERICA	RECURSOS Y CAPACIDADES COMUNMENTE REQUERIDO	NECESIDADES ORGANIZATIVAS COMUNES
<i>Liderazgo en costos globales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.</li> <li>• Capacidades de ingeniería de procesos.</li> <li>• Supervisión meticulosa de la mano de obra.</li> <li>• Productos diseñados para facilitar la manufactura.</li> <li>• Sistema barato de distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riguroso control de costos.</li> <li>• Informes detallados y frecuentes de control.</li> <li>• Organización y responsabilidades bien estructuradas.</li> <li>• Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.</li> </ul>
<i>Diferenciación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidas capacidades de marketing.</li> <li>• Ingeniería de productos.</li> <li>• Estilo creativo.</li> <li>• Gran capacidad de investigación básica.</li> <li>• Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad.</li> <li>• Larga tradición en la industria o combinación original de capacidades obtenidas de otras industrias.</li> <li>• Cooperación incondicional de otro canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing.</li> <li>• Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas.</li> <li>• Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicas o personas creativas.</li> </ul>
<i>Segmentación o enfoque</i>	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estrategico.

Fuente: Porter 2012

Las estrategias genéricas exigen a veces diversos estilos de liderazgo, pueden traducirse en culturas y ambientes organizativos muy distintos y atraerán a personas de lo más heterogéneas. (Porter, 2012).

**Resultados:**

Teniendo en cuenta el proceso de la terminación del conflicto armado, específicamente en el punto número 1, con lo que se pretende transformar estructuralmente el campo proporcionando condiciones de bienestar e integrando a todas las regiones, se establecieron las categorías de las estrategias competitivas que direccionan el objetivo y desarrollo de dicha iniciativa para su posterior implementación.



De esta manera la reforma rural integral podría ser desarrollada con base al desarrollo de la estrategia, a continuación, se enfoca cada estrategia y se da una visión más competitiva.

a. Estrategia competitiva del liderazgo en costos:

El Gobierno nacional por medio del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda con la Alta Consejería para el Posconflicto, crean el Plan Plurianual de Inversiones del posconflicto el cual deberá contemplar, como mínimo, la estimación oficial de las necesidades de inversión (usos) y su costo, la identificación de las fuentes potenciales y financiación, estas entidades ayudarán a regularizar el presupuesto para que sea transparente y se logre la implementación del punto 1 del acuerdo, relacionado con la reforma rural integral.

Posiblemente el mayor impacto en costos se deriva del punto 1, la cual se estima que “contribuirá a la transformación estructural del campo, cerrando las brechas entre el campo y la ciudad y creando condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural”. Las erogaciones presupuestales previstas en los programas de la ‘reforma rural integral’ surgen principalmente de los programas convenidos en el acuerdo que acompañarán el acceso efectivo a la tierra mediante la prestación, por parte del Gobierno, de servicios de innovación y acceso a la tecnología, asistencia técnica, riego, crédito subsidiado, facilidades de comercialización y soportes directos a los pequeños campesino (Bonnet, 2017).

También se anuncian apoyos del presupuesto mediante la prestación de bienes públicos como la salud, vivienda, educación, infraestructura, vías terciarias y conectividad. Aunque en el acuerdo general de la paz no se adelantan cálculos del costo presupuestal, se puede argumentar, con base en los estimativos de Fedesarrollo para la Misión Rural, la cual hizo propuestas que están en línea con lo convenido en la estrategia de desarrollo rural integral, que estos, probablemente, alcancen cerca de 1,2 por ciento del PIB anualmente, o, al menos, el 0,6 por ciento, si se restan las asignaciones presupuestales ya previstas (Bonnet, 2017).

La inversión realizada por el Gobierno estará involucrada con el PIB anual, adicional a esto los costos de adquisición o compra de tierras para dotar el Fondo de Tierras de aquellas que resultan necesarias, en el caso que las provenientes de baldíos del Estado no resulten suficientes. Todo este ciclo de implementación estaría de la mano con la estrategia de liderazgo en costos, y no se trata de disminuir los costos al máximo, si no de manera estratégica y paulatina ir avanzando en la implementación de la reforma, teniendo en cuenta también, lo relativo a seguridad social y protección frente a riesgos laborales, a lo cual hace alusión el acuerdo, los cuales no fueron cuantificados en los ejercicios presupuestales para la Misión Rural, así como los gastos administrativos para poner en funcionamiento el andamiaje institucional y toda la red de planes, comités y comisiones a los que obedece la reforma rural.

La estrategia competitiva de liderazgo en costos con base al desarrollo de la reforma rural integral del acuerdo final de paz nos permite una construcción más rigurosa en temas de distribución de tierras, es decir, el gobierno contempla la entrega gratuita de predios, subsidios para la compra con unos instrumentos definidos de la siguiente manera:

- Fondo de tierras: Donde se tendrán 3 millones de hectáreas para los campesinos que fueron despojados de sus tierras, de las cuales serán inembargables e inalienables. Con lo que podrán contribuir a mejorar los ingresos de los campesinos y generar disminución de pobreza y desplazamiento en nuestro país.
- Formalización de títulos: Aproximadamente el 60% de los predios rurales de nuestro país no cuentan con títulos por lo anterior el acuerdo final de paz y su reforma rural integral busca que dicha situación se legalice o formalice cerca de 7 millones de hectáreas manteniendo de forma paralela el programa de restitución de tierras para proteger los derechos de propiedad de tierra (DANE, 2017).

En relación a estos dos puntos, sería conveniente desarrollar una estrategia que permita una selección justa, es decir que los campesinos que se escojan para ser beneficiarios del fondo de tierras y formalización de las mismas sean los correctos que no sean escogidos por

personas del Gobierno, sino que la misma comunidad sea quien los postule para formalizar las tierras de manera eficiente y se pueda dar un desarrollo rural.

Sin embargo, la perspectiva de un campo generador, competitivo e innovador, exalta que lo rural es más estratégico que subsidiario. Por lo tanto, hablar de categorías de ruralidad, es respetar la división política-administrativa que parte de un sistema de ciudad que busca distribuir la población de acuerdo a su clasificación (urbana, rural), cerca del 60% de los municipios que tiene Colombia deben considerarse como rurales (Tabla 3) y existe, fuera de ello, una población rural dispersa en el resto de municipios, con lo cual la población rural representa poco más de 30% de la población del país (DANE, 2016).

**Tabla 3: Categorías de ruralidad**

		Población en cabecera miles			
		Mas de 100 (Ciudades y aglomeraciones)	25 a 100	Menor de 25	
				< 70% población en zona	> 70% población en zona resto
Densidad (hab/km2)	> 100	117	29	84	35
	50 - 100		19	132	91
	10 - 050		15	279	203
	0 - 10		3	54	61

	Ciudades y aglomeraciones
	Intermedios
	Rural
	Rural Disperso

\*En la primera categoría se incluyen todos los municipios y aglomeraciones que conforman el sistema de ciudades.

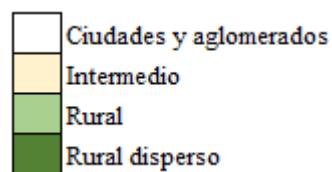
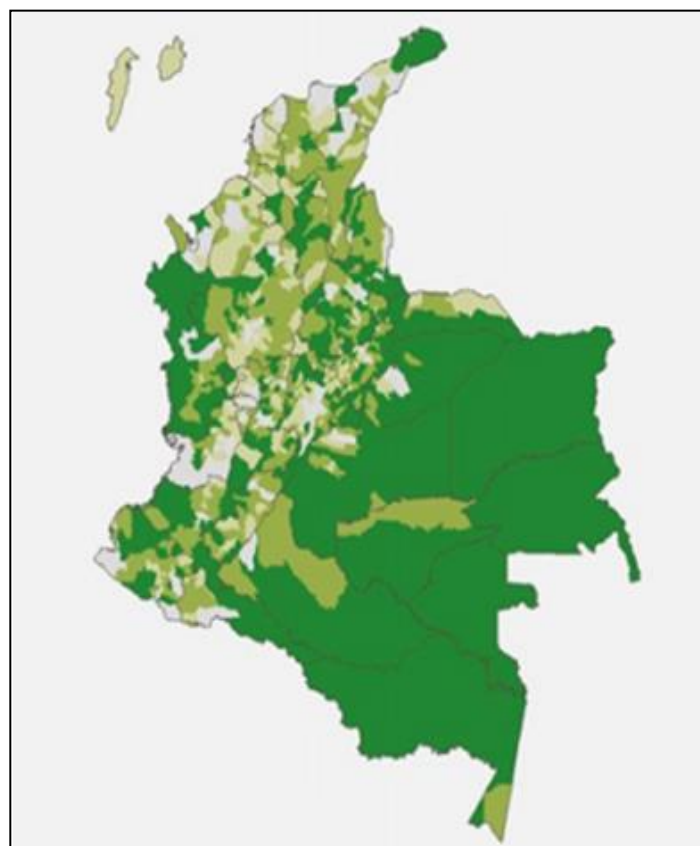
Fuente: Con base en proyecciones del DANE 2016

De esta manera, se identifica que Colombia posee una gran población concentrada en clasificación rural y rural dispersa lo que conlleva a definir de manera eficiente todo el proceso y requerimiento de inversión para buscar los objetivos propuestos y obteniendo rendimientos o ganancias de parte y parte, como se plasma en la (figura 4) población por categorías de ruralidad. Para este caso, es de gran importancia tener presente los costos que se genera en la ejecución del proyecto y se deberá contar con:

- Terrenos de la nación
- Tierras sometidas a extinción de dominio

- Expropiación
- Redefinición de reservas forestales
- Donaciones

**Figura 4: Población por categorías de ruralidad**



Fuente: Con base en proyecciones del DANE 2016

Si bien es cierto, las herramientas y fuentes de ingresos para la implementación de la reforma rural integral es el tema de complejidad ya que partiendo de que Colombia es un país con mayor desigualdad en cuanto al tema de la propiedad de tierras. Es necesario tener la participación de las diferentes entidades para llevar a cabo esta propuesta de integral de desarrollo rural, con énfasis en el territorio, dirigida a superar la brecha de la pobreza que existe en regiones en lo social, político y económico.

Como se mencionó en la fundamentación teórica, la implementación de estrategias competitivas consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria.

La realización de esta reforma requiere poner en marcha estrategias que le permitan una eficaz implementación:

La primera es el ***desarrollo de un sector agropecuario competitivo***, que le permitirá ejecutar procesos en la adecuación de servicios, que contribuyan en el crecimiento de la transformación del campo, tales como tecnología, innovación, asistencia técnica y acompañamiento integral, infraestructura de transporte y energía, adecuación de tierras y protección a los derechos de propiedad, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del campo y lograr una transferencia de conocimiento que trasciende al productor y se pueda completar en cadena de valor.

***Una estrategia de inclusión productiva***, que les permita a pequeños productores o trabajadores del campo tener acceso a recursos productivos para que perciban ingresos económicos que los beneficien a ellos y a sus familias. En la reforma rural integral está materializado en el Fondo de desarrollo rural y una Agencia nacional de tierras, todo esto con propósitos redistributivos que permitan reconstruir aquellas tierras destruidas y formar unidades productivas viables.

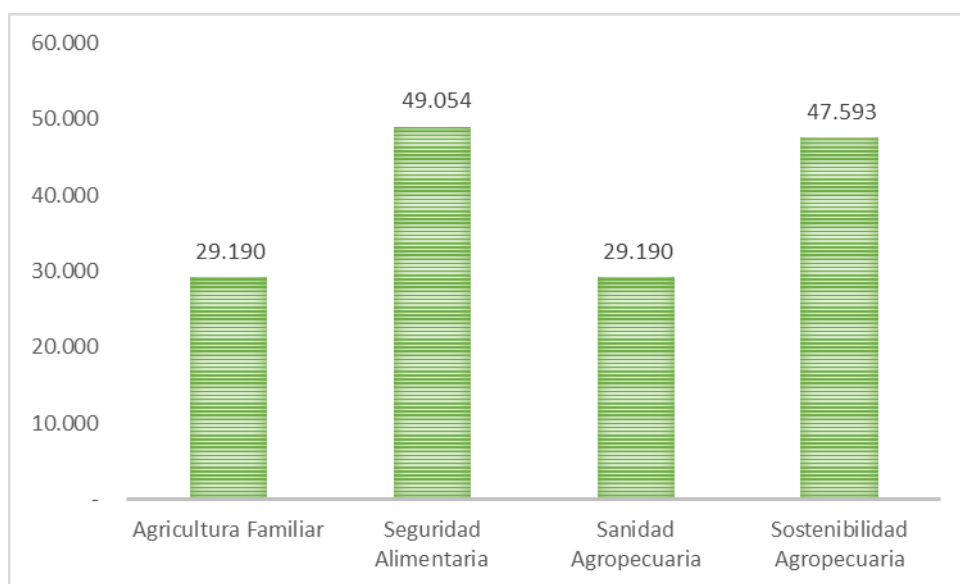
***Una estrategia de desarrollo y ordenamiento territorial***, orientada principalmente a articular el sistema de ciudades y diseñar planes acordes al ordenamiento territorial usando herramientas que nos induzcan a la sostenibilidad, uso adecuado y equitativo de las tierras.

Hablando de temas de innovación e investigación como base en el liderazgo de costos, es relevante tener en cuenta que existen organizaciones que desarrollan con proyectos que apoyan esta iniciativa quienes construyen y forjan a una adecuada implementación de esta reforma rural al campo colombiano, es así como la FAO (Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la Agricultura) lanzan un programa de investigación y extensión el cual consiste en buscar alternativas para innovar en el desarrollo agrícola potencializando las capacidades y coordinando las actividades de la agricultura.

El proyecto fue denominado “Programa de Campo” el cual consiste en asistir técnicamente a todos los países que combate no solo la parte alimentaria sino a todo lo concerniente con la agricultura (FAO, 2017). Para dicho fin, esta organización define 4 áreas prioritarias de trabajo dentro de las cuales se encuentran destinando un porcentaje de los recursos asignados expresados en dólares. En la figura 5 se evidencia la estimación de gastos para el programa de campo así:

**Figura 5: Estimación de gastos para el programa de campo por la FAO**



Fuente: Elaboración Propia con datos del informe de la FAO 2016

Dicho programa incluye para todos sus beneficiados identificar los factores claves de éxito para el desarrollo del campo y su agricultura, brindan las herramientas necesarias para la capacitación en el uso de la información avanzada y tecnologías.

Dentro de la entidades privadas que tienen un compromiso social con el país y la reconstrucción de la paz, se destaca la universidad de Lasalle, la cual es una institución educativa con una gran trayectoria, que con su labor fomentan la educación integral generando transformación social y productiva, cuenta con el proyecto Utopía el cual” integra la generación de oportunidades educativas y productivas para los jóvenes de

sectores rurales de escasos recursos y que han sido afectados por la violencia” (De laSalle, 2017).

En la figura 6 se muestran los elementos de integralidad del proyecto de Utopía, que consiste en integrar a todas las personas que han sido afectadas por el conflicto armado y que por sus escasos recursos no han tenido la oportunidad de acceder a la educación superior de calidad. Es tomado como referente de liderazgo en costos teniendo en cuenta que está transformando y creando a líderes y la retribución es servir al campo, teniendo en cuenta los retos de dicho proyecto así a partir de elementos integrales que con llevan al funcionamiento:

**Figura 6: Elementos de integralidad del proyecto Utopía**



Fuente: Elaboración propia a partir del Proyecto Utopía Universidad de la Salle

De los elementos que compone el proyecto Utopía se genera como resultado el componente de empresarización del campo, como una oportunidad para un país que genera demanda alimentos de calidad, impulsando las regiones, a través de desarrollo comunitario y así generar alternativas viables de sostenibilidad y desarrollo.

De esta manera existe la participación de diferentes entidades, que cuenta con proyectos que aportan al objetivo del acuerdo final de paz en el campo. A su vez Utopía se basa en “la reconversión agropecuaria sustentable a través de la investigación participativa y la transferencia de nuevas tecnologías, de la creación de empresas agropecuarias asociativas,

de la gestación de procesos de calidad, y por el fortalecimiento de los agro negocios y la agro exportación.”

- Estrategia competitiva de diferenciación:

Organizaciones que eligen utilizar la estrategia de diferenciación al ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo.

En el caso del punto 1 del cambio del campo y la reforma rural en tema de diferenciación o diversificación es un factor importante a partir de la promoción de nuevos productos agropecuarios que puedan ampliar la gama exportadora al igual que los destinos de exportación, con lo cual se pretende trabajar de la mano con el ICA para eliminar la brecha de las barreras fitosanitarias que puedan obstruir el óptimo ejercicio de las exportaciones (Alto comisionado para la paz, 2016).

Así como es manifestado en el acuerdo, el tema de la diversificación tendrá una importante participación en el desarrollo integral del campo a partir de las diferentes formas de producción existente (agrícola familiar, agroindustria, turismo, agricultura comercial de escala; de la competitividad y de la necesidad de fomentar la inversión en el campo).

Para dicho fin, el acuerdo estableció programas de desarrollo rural con enfoque territorial, donde existirán 16 programas de desarrollo rural en subregiones golpeadas por el conflicto, que contarán con reconstrucción material y social. Según ACNUR, para el 2016 “había 65,6 millones de personas desplazadas forzosamente en todo el mundo a consecuencia de la persecución, los conflictos, la violencia o las violaciones de derechos humanos. Eso representaba un aumento de 300.000 personas respecto del año anterior, por lo que la población desplazada forzosamente en el mundo siguió en máximos históricos” (ACNUR, 2016).

Se puede ver que las personas del campo han sido las más afectadas por este conflicto siendo este el primer punto del frente de implementación. Sin embargo, aún se presentan desplazamientos forzados en Colombia. Para el gobierno el tema del campo y su reforma rural integral es determinante para impulsar la integración de las regiones y el desarrollo competitivo del país. A partir del cierre de la frontera agrícola se pretende contribuir a los



campesinos a la implementación de las políticas con lo cual se dé un ordenamiento sostenible.

Teniendo en cuenta que el conflicto armado ha llevado a que se presente un fenómeno social o demográfico, y desplazamiento forzado el gobierno nacional lanzó un proyecto que fue decretado el 25 de mayo de 2017 el cual contribuye al cambio en la estructura de la producción, donde se disminuye las áreas de cultivos permanentes de plantación (Presidencia, 2017).

Con la creación de cultivos permanentes se tiende a generar empleo con mayor estabilidad, como en frutales, explotación de bosques, plantaciones de palma africana, banano, azúcar, café, etcétera. Son cultivos vinculados estrechamente con desarrollos agroindustriales que generan a su alrededor una dinámica de actividades de servicios y desarrollos tecnológicos.

Este programa de Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS) tiene como objetivo principal “promover la sustitución voluntaria de cultivos de uso ilícito, a través del desarrollo de programas y proyectos para contribuir a la superación de condiciones de pobreza y marginalidad de las familias campesinas que derivan su subsistencia de los cultivos de uso ilícito” (UNODC, 2015, pág. 23). Así mismo contará con las siguientes instancias las cuales serán responsables para la ejecución del proyecto:

- Junta de direccionamiento estratégico.
- Dirección general para la sustitución de cultivos ilícitos.
- Consejo permanente de dirección.

En la implementación del Programa PNIS se verán beneficiados los campesinos en situación de pobreza que derivan su subsistencia de los cultivos de uso ilícito, que voluntariamente se comprometan a las sustituciones de los cultivos de uso ilícito, la no resiembra, ni estar involucradas en labores asociadas a estos, y que no hayan realizado siembras posteriores al 10 de julio de 2016. Para esto es importante tener en cuenta que en Colombia el 48%, (UNODC, 2015) de toda la coca del país se encuentra en los siguientes municipios, que refleja la tabla 4 respecto a las zonas de mayor coca:

**Tabla 4: Los 10 municipios con mayor área de coca 2015**

Municipio	Departamento	Cultivos	% TOTAL 2012
Tumaco	Nariño	16.96	18
Puerto Asis	Putumayo	6.052	6
Tibu	Norte de santander	4.379	5
Valle de Guamuez	Putumayo	3.66	4
El tambo	Cauca	3.468	4
Barbacoas	Nariño	2.453	3
San miguel	Putumayo	2.338	2
Orito	Putumayo	2.19	2
Olaya	Nariño	2.173	2
El tarra	Norte de santander	2.075	2
		45.748	48

Fuente: Informe monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2015

Para esto, 242 familias del vichada iniciaron con la sustitución de cultivos de coca al cacao

para lo cual están dispuestas 150 hectáreas (UNODC, 2015).

Es importante tener en cuenta que la empresa Casa Luker apoya y promueve esta iniciativa garantizando la compra de estos cultivos, llevando así a que este proyecto sea sustentable y sostenible y que la idea.

Recordemos que estos municipios como lo son el vichada, puerto príncipe y chupave durante muchos años se encontraron involucrados en el cultivo de la coca y era su principal fuente de ingreso y a partir de esta iniciativa serían los primeros en tomar las riendas de un cambio participativo de la sustitución de cultivos y ser pioneros en el cultivo del cacao Premium del departamento (Portafolio, 2016).

Este proyecto denominado Desarrollo Integral del Alto Vichada liderado por el Ministerio de Defensa Nacional a través de la Fuerza Aérea Colombiana y la Gobernación de Vichada, con el apoyo de Pro agro destino recursos cerca de 1.200 millones de pesos, al igual casa Luker ha puesto a disposición a la población el acompañamiento técnico y profesional durante la primera cosecha, calificando el cacao que se está produciendo en esta zona es de calidad Premium.

a. Estrategia competitiva de segmentación:

Las estrategias competitivas de enfoque tienen un horizonte trazado en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende

solamente a un segmento particular de la población. En el contexto del acuerdo de paz, desarrollo de la reforma rural integral se ve reflejado a partir del fondo de tierras que busca el acceso a la tierra en beneficio de los campesinos quien es el nicho de mercado del cual se habla en este aspecto.

Se pretende la democratización del acceso y uso adecuado de la tierra a través de mecanismos y garantías que permitan la participación de las víctimas, por eso el fondo de tierras dispondrá alrededor de 3.000 hectáreas durante los primeros 12 años de creación y para lo cual dispondrá tierras inexplotadas, donadas, entre otras. En la tabla 5 se muestran los principales municipios en donde se presentaron más víctimas del conflicto armado en Colombia, según el Decreto 893 de mayo de 2017 los programas de enfoque territorial tienen como objetivo principal la transformación estructural del campo y relacionar las zonas de manera equitativa, para las víctimas del conflicto y hacer de este un escenario de buen vivir para el pueblo, las comunidades y grupos étnicos más vulnerables de los cuales existirán 16 PDET en 170 municipios agrupados así:

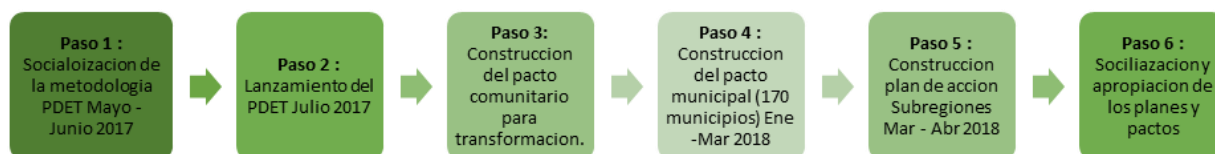
**Tabla 5: Municipios víctimas del conflicto armado**

Subregion	Departamento
Alto patio Norte del cauca	Cauca
	Nariño
	valle de cauca
Arauca	Arauca
Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño	Antioquia
Ctatumbo	Norte de santander
Choco	Antioquia
	Choco
Cuenca del carguan y piedemonte caqueteño	Caqueta
	huila
Macarena- guaviare	Meta
	Guaviare
Montes de Maria	Bolivar
	sucre
Pacífico Medio	Cauca
	valle de cauca
Pacífico y frontera nariñense	Nariño
Putumayo	Putumayo
Sierra Nevada - Perija	Cesar
	La guajira
	Magdalena

Fuente: (DANE, 2017)

Gracias a la buena implementación PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial), donde se establecerán las políticas para los municipios afectados con una trazabilidad de los próximos 10 años, se permitirá transformar a las regiones más vulnerables, el desarrollo se realizará como se explica en la figura 6.

**Figura 6: Implementación de Programa PDET**



Fuente: Elaboración propia a partir de programas PDET

Los programas PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) requieren de los territorios para la transformación en materia de salud, educación, infraestructura, vivienda, acceso a agua potable, energía, reparación de problemas de saneamiento básico y acceso a la alimentación. Todo esto en las comunidades priorizadas por contar con mayores índices de conflicto armado, pobreza, debilidad institucional y cultivos ilícitos (Semana, 2017).

A su vez esta implementación de los programas PDET van con mayor importancia y rapidez para las regiones más vulneradas por el conflicto de las cuales han sido mencionadas anteriormente y las subregiones.

La segmentación y la diversificación de las actividades productivas son factores importantes para el crecimiento del sector agropecuario y de la economía en general. Para los años 2003-2007 las exportaciones alcanzaron un crecimiento promedio de 17,8% al año, gracias a las exportaciones hacia Venezuela y al aumento de los precios internacionales de los productos básicos. Esto último llevó a un comportamiento dinámico del valor de los ingresos por ventas externas de café, flores y banano. El crecimiento del valor de las exportaciones entre 1991-1993 y 2012-2014 ha sido del 4,6% anual, con un puñado de productos dinámicos: palma africana, ganado y carne (muy afectado en años recientes, sin embargo, por el cierre de las exportaciones a Venezuela) y algunos alimentos procesados, flores y azúcar (Tabla 6). Sin embargo, en muchos de estos casos, el aumento está determinado más por precios que por volúmenes. Tanto en el caso de la palma como del

azúcar, las exportaciones se han reorientado en parte hacia la producción de biocombustibles para el mercado interno (DNP, 2015).

Se espera que con el desarrollo de la reforma rural integral se logre un aumento en el nivel de producción y en tema de exportaciones, teniendo en cuenta la distribución de las tierras y el aprovechamiento de las misma para el cultivo de nuevos productos de atractivo para exportar, sin embargo es importante destacar que la implementación de la reforma estará predispuesta a la escasez de recursos humanos, falta de experiencia en temas de propiedad intelectual y ausencia de una cultura de evaluación y planificación de las inversiones en ciencia, tecnología e innovación.

**Tabla 6: Crecimiento de las exportaciones agropecuarias**

Producto	Composición por valor	
	1991-93	2012-14
Café	47,3%	31,5%
Frutas	16,2%	12,9%
Flores	12,7%	19,6%
Azúcar y confitería	5,1%	11,0%
Tabaco	1,8%	0,8%
Cacao	0,7%	1,5%
Aceites	0,2%	4,5%
Ganado y carne	1,9%	5,4%
Pescados	5,9%	2,4%
Alimentos procesados	4,2%	7,5%
Otros	4,1%	3,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: (DANE, 2016)

Este patrón refleja la ausencia de una oferta exportable adecuada, la falta de una política más activa de diversificación de exportaciones, el debilitamiento del ICA y la falta de coordinación de las prioridades sanitarias y fitosanitarias del país con la estrategia de

comercio exterior. También refleja los efectos de los TLC que el país ha firmado en los últimos años. De hecho, en contra del objetivo de diversificar las exportaciones, el análisis realizado por el DNP para la Misión sobre los efectos de los TLC con Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea, señala que las exportaciones han permanecido concentradas en unos pocos productos tradicionales. Por su parte, las importaciones aumentaron y se diversificaron, como se refleja en particular en la evolución de los productos dinámicos dentro de la canasta de comercio exterior (DNP, 2015).

Una estrategia de segmentación será que 99 de los 170 municipios priorizados en los PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial), tendrán alianzas productivas del Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural, adelanta la ejecución de 204 alianzas productivas para la paz en 99 municipios históricamente afectados por el conflicto y que hoy > cosechan un renacer. La cobertura de las alianzas productivas en las regiones priorizadas en los PDET, sería del 58% de los 170 municipios en posconflicto identificados en dicho proyecto nacional, es decir, 11.534 familias rurales a beneficiar desde el Ministerio de Agricultura, que se dediquen especialmente a la producción de cacao, café y ganadería, para cubrir así con esta iniciativa cerca de 17.073 hectáreas (Minagricultura, 2017).

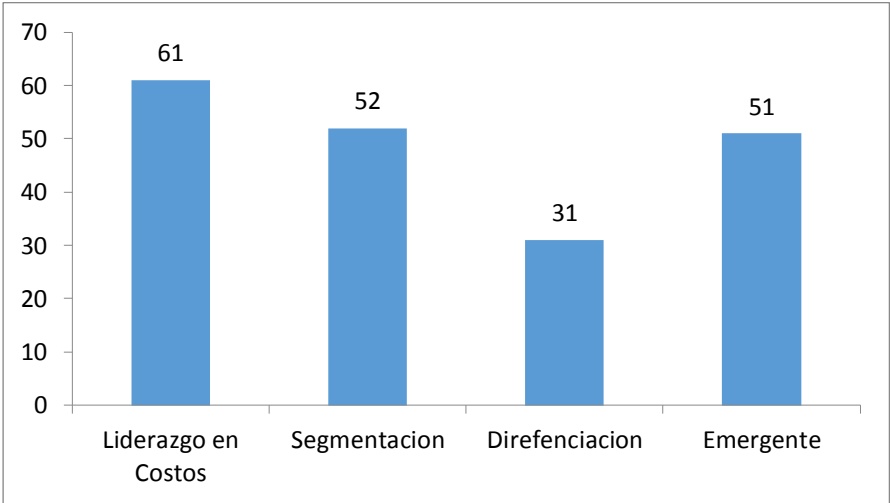
Lo que busca esta segmentación es abarcar un gran nicho de comunidades rurales, de tal manera que genere ingresos, cree empleo y promueva la cohesión social mediante un modelo de desarrollo organizacional y empresarial que vincule a pequeños productores a mercados de desarrollo, incentive las relaciones comerciales con otros países para que se fomenten propuestas productivas, competitivas y sostenibles.

Se puede observar que el tema de estrategias competitivas, es la principal guía para lograr los objetivos planteados en un proyecto y es el mejor referente para evaluar la reforma rural integral, en cuanto a sus componentes, objetivos, desafíos e ideales planteados al inicio y posterior y como se ven en la implementación.

Sin embargo, al realizar la clasificación y tabulación de cada uno de los componentes que hacen parte del punto uno del acuerdo, se encontró que de los 195 párrafos que lo componen 61 se relacionan con el liderazgo en costos, 52 segmentación y 31 diferenciación para un total de 144 párrafos en los cuales se incorporan los elementos descritos por Porter

en su planteamiento sobre la competitividad. Los restantes 51 párrafos corresponden a elementos que constituyen la categoría emergente (ver figura 7).

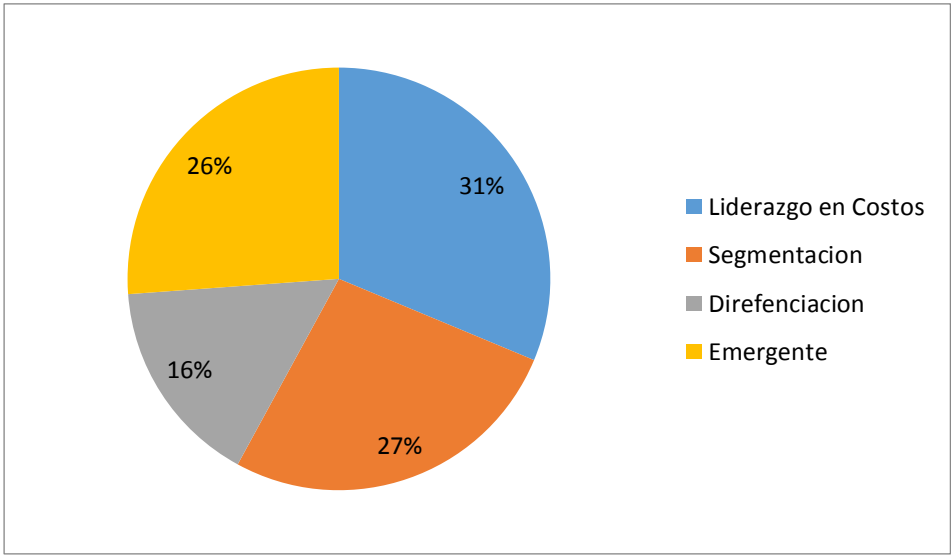
**Figura 7. Tabulación de contenido**



Fuente: Elaboración y cálculos propios

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que los aspectos en los que más se hace énfasis en el acuerdo es con el liderazgo en costos con un peso del 31% del contenido, mientras que la segmentación tiene un componente del 27% y la diferenciación el 16%, lo cual indica que desde la perspectiva de Porter, el 74% del acuerdo tiene implícitos elementos conceptuales originados en su planteamiento (ver figura 8).

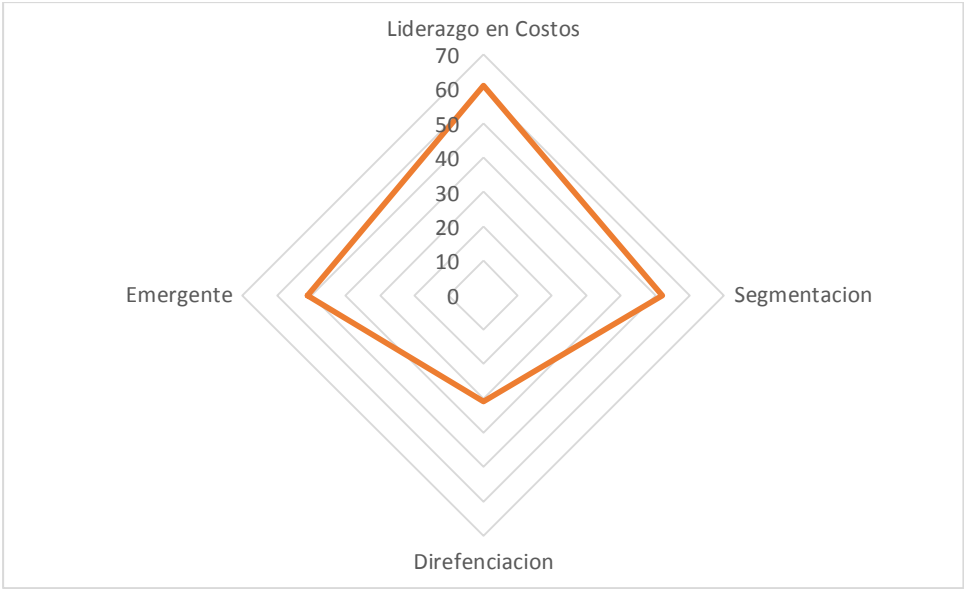
**Figura 8. Participación porcentual de conceptos**



Fuente: Elaboración y cálculos propios

Los cálculos realizados mediante la tabulación permitieron encontrar que ante esta propensión en la que prima el liderazgo en costos, sobresale de manera significativa la categoría emergente la cual complementaría con un marco para la competitividad compuesto por elementos como por ejemplo la institucionalidad, tecnología, calidad, infraestructura de servicios públicos para las comunidades, investigación y desarrollo científico, educación, salud pública, prácticas contra el cambio climático y sostenibilidad, contratación, pobreza, situación social (reconciliación), participación y promoción de organizaciones (emprendimientos), tenencia de la tierra o acceso a ella, presencia del Estado, seguridad alimentaria.

**Figura 9. Comparación de categorías**



Fuente: Elaboración y cálculos propios

La figura 9, muestra la comparación de las categorías se puede concluir con el diagrama radial que la categoría de liderazgo en costos muestra una mayor tendencia en términos de estrategias de competitividad desarrolladas en el punto 1 del acuerdo final de paz.



## **Discusión**

En el desarrollo del artículo se presentaron las estrategias competitivas que expone Porter, estrategias que le permitirán a la empresa o al sector expandirse en un mercado libre de competencia y establecer acciones ofensivas o defensivas y crear una posición defendible dentro de un sector, lo que definirá el grado de competencia que rodea al sector y que como resultado final es obtener un alto rendimiento. El análisis se orientó a la realidad de la implementación de la reforma rural del acuerdo final de paz y todos sus participantes.

Para las víctimas del conflicto armado, es importante contar con el apoyo del gobierno y demás entidades para que esta reforma rural sea una realidad, para el buen vivir de los colombianos, donde no se limiten los esfuerzos para establecer las políticas adecuadas y claras para todos los grupos y sectores representativos de la sociedad civil.

En este proceso es vital iniciar con el fortalecimiento del campo y el compromiso del reconocimiento de la economía campesina, familiar y comunitaria donde se articulen las áreas de producción, orientando todos sus esfuerzos en erradicación de la pobreza, donde se promueva la igualdad y aseguramiento de los derechos, lo que puede dar como resultados el buen vivir de los campesinos, objetivo que afirma el gobierno nacional, que persigue esta reforma rural integral.

Uno de los proyectos es la erradicación de la pobreza extrema y la reducción en un 50% así como la convergencia a mejores niveles en calidad de vida, de los cuales dan muestras de lo que busca el gobierno en materia de productividad y rendimiento monetarios, dejando un vacío en la definición sobre el buen vivir de los campesinos y las condiciones que favorezcan a las familias y que a su vez motiven a cambiar sus estilos de vida y la forma en que percibían sus ingresos robusteciendo sus valores y principios y generar un nuevo modo de vivir.

En esta parte se busca identificar las condiciones para un buen vivir, de lo cual el proyecto de la reforma rural debe priorizar sus actividades y de la cual tiene falencias. Por esto es importante no solo aferrarse a la exclusividad del concepto económico y de rentabilidad, si no de ser participante activo donde se transforme a la sociedad y se guíe hacia un camino de vida común y sustentable, con lo cual se adopten nuevos retos de

conceptos del buen vivir para las comunidades y acogerlos de manera sustancial a la vida cotidiana (Villasante, 2017).

Es de importancia valorar el mecanismo de ejecución de los planes como programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET) de los cuales se priorizarán en las zonas donde existe mayor concentración en niveles de pobreza, de afectación por el conflicto armado, de debilidad institucional y de presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegítimas, donde puede presentarse como un eje de participación ciudadana e inclusión social, trabajo, servicios y cultura.

Se entiende por buen vivir, un conjunto de elementos que llevan a la consecución de buenas condiciones y calidad de vida de la ciudadanía, dentro de los cuales se encuentra participación y democracia; con economía popular y solidaria; con conservación territorial y ambiental; y con satisfacción cultura (Villasante, 2017).

Habrá una instancia de alto nivel para formular lineamientos generales sobre uso de la tierra, mecanismos de resolución ágil de conflictos, una jurisdicción agraria y, en siete años, la actualización del catastro rural.

Todos los mecanismos anteriormente nombrados y aquellos programas plasmados en el proyecto de la reforma rural integral son importantes para cerrar la brecha que existe en nuestro país, las fronteras invisibles que se han presentado por el conflicto armado y por la obtención del poder sin importar las consecuencias y las víctimas que ha dejado. Es de gran relevancia contar con la concepción que se tiene y las expectativas en la implementación del mismo, ya que se generan controversias sobre los costos y los esfuerzo que implican incursionar en este proceso, donde no solamente se involucra el gobierno si no de la participación ciudadana, de las grandes industrias, campesinos y sobre todo actores del conflicto.

El verdadero reto que se evidencia es saber cómo afrontar y salir de la situación actual e insertar al campo colombiano en las dinámicas de mercado para que más allá de esclarecer la propiedad de la tierra en muchas zonas del país los campesinos, las fuerzas políticas y el Estado reconozcan que para superar los problemas de atraso rural es indispensable generar valor agregado sobre la tierra, como ocurre con cualquier otro factor de producción.

## **Conclusión**

La implementación de la reforma rural integral del acuerdo final de paz, propone todo un conjunto de retos a nivel económico, social y ambiental no solo en el campo colombiano sino que va más allá de lo agropecuario, la realización de esta reforma gira alrededor de grupos rurales específicos y se relacionó con estrategias competitivas ya que el campo debe ser una unidad productiva viable y sostenible, a través del desarrollo de las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y segmentación se buscó responder a los desafíos que enfrentara el campo colombiano.

Con el desarrollo de las mismas se pretende disminuir la brecha de las oposiciones económicas que afecten el crecimiento del campo, la exclusión social que limite la participación de comunidades rurales afectadas por la violencia y el desarrollo de un campo ambientalmente sostenible, solo se lograra si se promueve un enfoque territorial competitivo, es decir atender necesidades socio-económicas, ambientales y culturales en los territorios rurales del país y que complementen las condiciones de cada uno de los integrantes.

Los avances del Gobierno en relación a la implementación de la reforma rural, están materializados en desarrollos normativos y análisis de proyectos legislativos que buscan la aceptación del campo colombiano y la construcción final de la propuesta, entre ellos encontramos al Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), actualmente está en discusión para definir si será un proyecto de ley o decreto de ley y está a cargo de la Agencia de renovación de territorio (ART), Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS) que corresponde a los lineamientos del uso del suelo, se desarrolla como un proyecto de ley, y el acceso a tierras que traduce un decreto de ley ordenamiento social de la propiedad y tierras los cuales están a cargo del Ministerio de agricultura y desarrollo rural. El desarrollo de estos proyectos está en manos de expertos y lo que buscan es regularizar los derechos de propiedad, facilitar el acceso a la tierra y promover su uso productivo.

El sector que se verá más beneficiado con la implementación de la reforma rural y el desarrollo de las estrategias competitivas es el sector primario, es decir el sector agropecuario. Durante los primeros nueve meses del año en curso, el PIB agropecuario creció 2.9%, el crecimiento se atribuye al buen uso de la tierra y a la innovación de cultivos que generan productos únicos de nuestro país que generan un aumento en las exportaciones de alimentos y materias primas.

Finalmente, se realiza una revisión total al acuerdo de paz en el desarrollo del punto 1, Reforma rural integral en conjunto con las estrategias competitivas, y se materializa en la clasificación de las estrategias competitivas (liderazgo en costos, segmentación y diferenciación), y se crea una emergente que corresponde a la información que está descrita en la reforma rural pero no corresponde a ninguna de las estrategias que se trabajaron en el desarrollo del artículo, una vez clasificada la información se procede a graficar en tipo radial que nos representa en ejes de manera separada cada categoría de análisis y lograr identificar cuál es el enfoque principal en temas de estrategia para el desarrollo e implementación de la reforma rural.

Se presenta una tendencia más alta en la estrategia de liderazgo en costos, es decir el Gobierno está más enfocado en la realización del acuerdo a partir de esta estrategia que cada vez es más común por la difusión del concepto de la curva de experiencia, consisten en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, de esta manera invertir en tecnología y desarrollo para el crecimiento del campo y evitar entrar en costos innecesarios.

Seguida de la estrategia de segmentación, con el propósito de lograr la democratización del acceso a la tierra, en beneficio de los campesinos y de manera especial las campesinas sin tierra o con tierra insuficiente y de las comunidades rurales más afectadas por la miseria, el abandono y el conflicto, regularizando los derechos de propiedad y en consecuencia desconcentrando y promoviendo una distribución equitativa de la tierra.

En relación a la categoría emergente, no solo se habla de estrategias competitivas en relación a costos, segmentación y diferenciación, sino que también se encuentra relacionado con estrategias como desarrollo de mercado en donde busca introducir los productos nuevos que pueda originar la tierra en busca de oportunidades de exportación y ampliar la cobertura geográfica de los productos del campo, así también relacionado con fortalecimiento y la promoción de la investigación, la innovación y el desarrollo científico y tecnológico para el sector agropecuario, en áreas como agroecología, biotecnología, suelos.

Se puede concluir entonces, que examinando de forma exhaustiva el punto 1 del acuerdo final de paz, con las estrategias competitivas hallamos similitudes y paralelismos notables entre la reforma y el desarrollo del campo con dimensiones de diferenciación e innovación. Es una realidad entonces, la importancia de elegir una buena estrategia competitiva que pueda dirigir a la empresa o un proyecto hacia el éxito, claro está, que esto no es suficiente para lograrlo porque dependerá además de una serie de factores estratégicos bien coordinados por una buena administración empresarial.

### **Bibliografía**

1. Krugman. (1994). La competitividad: Una obsesión. Edición 7
2. Porter, M. (2012). Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Continental.
3. Prestowitz. (1996). Competitividad. Madrid.
4. Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). Revista IIPSI, 123-146.
5. Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: Sypal.
6. ACNUR. (2016). Informe defensorial. Recuperado de <http://www.acnur.org>
7. Acuerdo, d. P. (2016). Acuerdo final de paz. Habana.

8. Alto comisionado para la paz. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co>
9. Bonnet, J. P. (2017). Acuerdo de paz: Reforma rural, cultivos ilícitos, comunidades. Bogotá: Fedesarrollo.
10. DANE. (2016). Recuperado de DANE: <http://www.dane.gov.co>
11. DANE. (2017). Desarrollo rural. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/>
12. De la Salle, U. (2017). Obtenido de <http://utopia.edu.co>
13. DNP, D. n. (2015). El campo colombiano, un camino hacia el bienestar y la paz. Bogotá: Nuevas ediciones.
14. FAO. (2017). Programa de Campo; un esfuerzo conjunto para el apoyo efectivo a los países. Recuperado de <http://www.fao.org>
15. IGAC. (2016). Instituto geográfico Agustín Codazzi. Recuperado de <http://www.igac.gov.co>
16. Minagricultura. (2017). Ministerio de agricultura. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co>
17. Portafolio. (2016). 242 familias del Vichada: de la coca, al cacao. Portafolio, pág. 1.
18. Portal financiero. (2017). Portal financiero. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales>.
19. Presidencia, R. d. (2017). Programa Nacional Integral de sustitución de cultivos ilícitos PNIS. Bogotá.
20. UNODC. (2015). Informe Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos.