

Capítulo 11



Análisis descriptivo de la competitividad en la cadena productiva de aguacate en la región Montes de María: una aproximación desde el diamante de Porter¹

Martha Cecilia Méndez Prada²
Ramón Martínez Huerta³

Resumen

Este artículo tiene como propósito analizar, desde el diamante de Porter, las características de la competitividad de la cadena productiva de aguacate en los Montes de María región localizada en la parte central de los Departamentos de Sucre y Bolívar en el Caribe colombiano. A partir de este enfoque del diamante competitivo de Porter, se identificaron las limitaciones y fortalezas de los productores para, con base en ellas, sugerir rutas estratégicas para mejorar su competitividad. Los resultados más relevantes tienen que ver con el escaso desarrollo tecnológico e innovación en los procesos de producción, comercialización y agregación de valor a la producción obtenida del fruto, el cual, a pesar de tener propiedades que ofrecen

1 El presente artículo tiene como punto de partida el informe técnico con los resultados del proyecto Estado Actual de la Cadena Productiva de Aguacate en los Montes de María a cargo del Grupo de Investigación ESAC (Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Corporación Universitaria del Caribe en octubre de 2015.

2 Estudiante de Doctorado En Gobiernos Locales y Desarrollo Regional, Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Docente Investigadora Corporación Universitaria del Caribe, categoría Junior en Colciencias; forma parte del grupo de investigación Estudios Socioeconómicos y Administrativos y Contables. ESAC, Categoría A Colciencias.

3 Doctor en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa. Coordinador del Doctorado en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Occidente. Ha formado parte del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Integrante del Grupo de Trabajo Agroprospecta coordinado por la Universidad Autónoma de Chapingo para el análisis de la dinámica de la agricultura a nivel nacional.

beneficios diversos, entre ellos, la extracción de aceite, harina de aguacate, en la industria cosmética para cuidado capilar y de la piel, entre otros, sin embargo, no sufre ninguna transformación, debido a que se comercializa en su estado natural, lo cual repercute en el poco desarrollo de la cadena productiva del aguacate en esta región. Este análisis permite identificar los obstáculos para el desarrollo competitivo de la región destacando entre otros el limitado poder de mercado de los productores, la deficiente provisión de infraestructura, accesos y servicios complementarios y la escasa vinculación entre productores y organizaciones gubernamentales promotoras de la competitividad en la región.

Palabras clave: cadenas productivas, aguacate, diamante de Porter, competitividad.

Descriptive analysis of competitiveness in the avocado production chain in the Montes de María region: an approach from the Porter diamond

Abstract

The purpose of this article is to analyze, from the Porter Diamond, the characteristics of the competitiveness of the avocado production chain in the Montes de María region located in the central part of the Departments of Sucre and Bolívar in the Colombian Caribbean. Based on this approach to the competitive Porter Diamond, the limitations and strengths of the producers were identified in order to suggest strategic routes to improve their competitiveness. The most relevant results have to do with the scarce technological development and innovation in the processes of production, commercialization and value addition to the production obtained from the fruit, which, in spite of having properties that offer diverse benefits, among them, the extraction of oil, avocado flour, in the cosmetic industry for hair and skin care, among others, however, it does not suffer any transformation, due to the fact that it is commercialized in its natural state, which affects the little development of the productive chain of the avocado in this region. This analysis allows identifying the obstacles for the competitive development of the region, highlighting, among others, the limited market power of producers, the deficient

provision of infrastructure, access and complementary services and the scarce linkage between producers and governmental organizations promoting competitiveness in the region

Keywords: production chains, avocado, diamond Porter, competitiveness.

Introducción

La Subregión Montes de María, es una zona del caribe colombiano, ubicada entre los Departamentos de Sucre y Bolívar, que cuenta con grandes riquezas en cuanto a los productos que se cultivan, entre los cuales se encuentra el aguacate (*Persea americana*), éste es un fruto comestible muy apetecido en el ámbito nacional e internacional, por sus propiedades alimenticias, ya que es un fruto con un sabor agradable, que además tiene alto contenido nutricional, y muchas otras potencialidades. El cultivo del aguacate con fines comerciales puede generar desarrollo para esta región, que, a pesar de las riquezas mencionadas, aún se encuentra rezagada con bajos niveles de competitividad. Se ha visto el auge que ha tenido la cadena productiva de aguacate en otras regiones del país, en donde ya se está incursionando en el mercado internacional con la variedad Hass, por ejemplo, en Antioquia, Tolima, Cauca y Valle del Cauca, los cuales, con el apoyo del Gobierno y en articulación con la Cadena Productiva de Aguacate Nacional, se están desarrollando proyectos para lograr ser competitivos en torno a este fruto (Yabrudy, 2012).

Aunado a lo anterior, a la Subregión Montes de María, le falta mucho camino por explorar y es por ello por lo que este artículo busca analizar la competitividad de la cadena productiva del aguacate de esta Subregión, a partir del Diamante de Porter, identificando oportunidades que generen impacto socioeconómico, para los productores y así mejorar su productividad, buscando con ello tener un mejor conocimiento de la dinámica de la cadena de valor del aguacate en la búsqueda de ventajas competitivas.

Es así que, al hablar de aguacate, se puede mencionar que es un fruto comestible, su nombre científico es *Persea americana*, proveniente de México y Guatemala. Dependiendo de la región donde se encuentre, también se le conoce como palta, avocado o abacate. Según FAO (1994)

citado en Méndez (2016, p. 96) “el aguacate se comporta como una planta de día corto en su fotoperiodo; esto significa que cuando son expuestas a la luz, estas plantas reconocen la luz roja que deja saturar el receptor e inhibe la producción de flores”; cuando la planta es expuesta a luz roja lejana se revierte el efecto y se pueden producir flores.

La investigación realizada tuvo como objetivo analizar la cadena productiva de aguacate en los Montes de María. Los resultados más relevantes muestran debilidades en cuanto a la forma de producción, y al conocimiento de los productores con respecto a las nuevas tecnologías en los procesos de producción, incipiente o casi nulo nivel de desarrollo tecnológico e innovación, los productores participantes en el estudio, son personas que en su mayoría han tenido problemas de desplazamiento por la violencia, que hace apenas cuatro o cinco años regresaron a estas tierras por la Ley de restitución de tierras, razón por la cual les ha costado mucho trabajo salir adelante, debido a que encontraron sus tierras en mal estado, los árboles de aguacate muriendo en un porcentaje alto, por causa del abandono de los huertos y de la enfermedad que los afectó. Todo ello, sumado a que, a pesar de haber recibido apoyo de algunas entidades del Estado, como el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Plan Nacional de Consolidación Territorial, en cuanto a capacitaciones, provisión de semillas para repoblamiento del aguacate, aún falta mucho por hacer para lograr que esta región se convierta en un polo de desarrollo y mejore su competitividad (Méndez, 2016).

La Competitividad: una mirada desde el diamante de Porter

El término competitividad ha sido abordado muchas veces y hoy sigue siendo un tema vital en el argot empresarial, Al respecto, Porter (1990) señala que la prosperidad de una nación va a depender de su competitividad, de acuerdo a la productividad con la que ésta produce bienes y servicios (como fue citado en Llinás, 2012), Asimismo, Porter (1985) la define como la habilidad que tiene una organización para obtener y mantener ventajas comparativas, y que éstas permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición determinada en un ambiente socioeconómico (citado en Carmona, 2012). No obstante, Krugman (1994) considera que para lograr la competitividad los países deben desarrollar principalmente

la capacidad para producir bienes y servicios capaces de brindar bienestar y un estándar de vida que sea sostenible en el tiempo, lo cual les permita competir mundialmente.

Es importante destacar que, para el estudio de la competitividad de una cadena productiva en una región como los Montes de María, se debe tener en cuenta los factores determinantes de la misma, y en la perspectiva del diamante de Porter, estos determinantes son: condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad; sectores conexos y de apoyo, y dos elementos exógenos que son (gobierno y azar), los cuales determinan el potencial competitivo de una empresa o de un sector en particular (Figura 1).

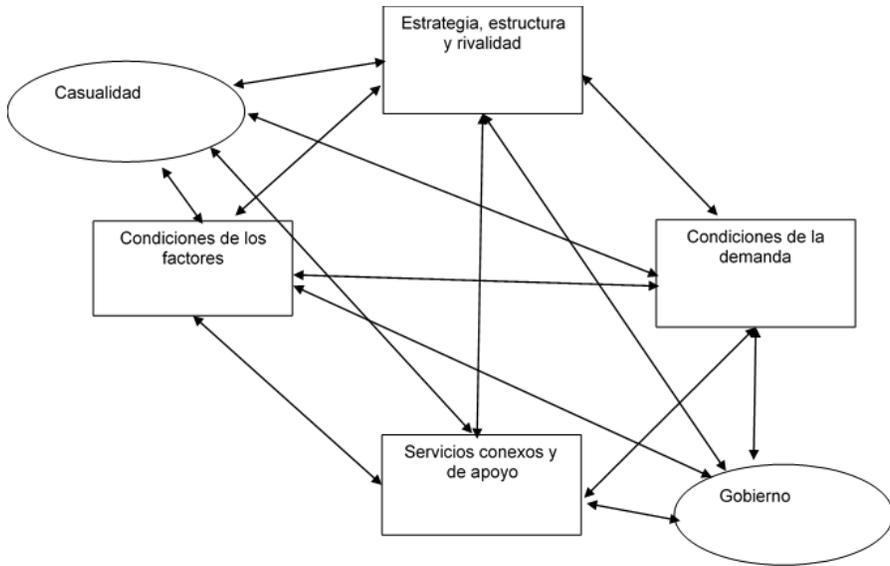


Figura 1. Diamante de Competitividad

Fuente: *Elaboración propia a partir de (Castellanos et al., 2001).*

De acuerdo con Porter (1990) menciona:

las condiciones de los factores hacen referencia a los factores de producción que posee una nación. El autor reconoce dos tipos de factores: básicos y avanzados. Los factores básicos se refieren a recursos naturales, clima, localización y demografía. Los factores avanzados son aquellos aspectos relacionados a comunicaciones, infraestructura, habilidades sofisticadas

y facilidades para la investigación y desarrollo; todos ellos necesarios para competir en una industria (citado por Manosalvas & Manosalvas, 2015, p.304).

En contraste, en un estudio sobre la competitividad de tres países de latinoamérica, se identifican un conjunto de indicadores para medir la competitividad a través del diamante de Porter (Castro-González *et al.*, 2015). En cuanto a las condiciones de los factores el doble diamante de la competitividad global DDG, basado en (Moon *et al.*, 1998), incluye la disponibilidad de acceso que tienen las poblaciones rurales de servicios básicos, los cuales son importantes para el desarrollo de los países, por lo tanto un soporte sólido para de la competitividad es el acceso a servicios públicos de calidad como agua potable, y energía eléctrica, ya que son factores que favorecen que un país se industrialice rápidamente (Peña-Vinces, 2009). Además, los autores consideran que el índice de producción alimentaria, incluyendo productos comestibles con valor nutritivo como muestra de la diversidad de producción alimentaria son factores determinantes para impulsar el desarrollo de una región o país. El aguacate es un fruto que cumple con las características antes descritas.

Asimismo, según Porter (2007), las condiciones de la demanda se refieren a “la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen” (p. 9). Este autor dice que “para transformar las desventajas en ventajas se requiere la presencia de circunstancias favorables en otras partes del diamante, (...) para innovar, las empresas necesitan tener acceso a personas con las habilidades apropiadas y poseer condiciones de la demanda local que envíen las señales correctas” (p. 11). Lo anterior por la presión que ejercen las demás empresas, que obligan a los competidores en su condición de rivalidad a innovar constantemente.

Otro elemento del diamante competitivo son las industrias relacionadas y de apoyo, es decir la presencia de proveedores de insumos competitivos local e internacionalmente, así como de servicios complementarios (transporte, energía, servicios financieros, conectividad, servicios especializados en tecnología y conocimientos, etc.) que aseguren el funcionamiento de la cadena productiva a costos competitivos y conecten a los productores con el mercado consumidor. Según Porter (1990) las industrias productivas y de servicios, así como las industrias proveedoras, junto a otras industrias de apoyo como la banca, las finanzas, la energía,

el transporte y las industrias de comunicaciones, son cruciales para el desarrollo de la competitividad de un país (Castro-González *et al.*, 2014, p. 5)¹. Por otra parte, “la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas” representan el contexto que determina las condiciones que rigen cómo se crean, se organizan y gestionan las empresas en la nación, así como la competencia doméstica (p. 10).

Porter (2007), al referirse a los determinantes plantea que ellos “crean el entorno nacional en el cual las empresas nacen y aprenden a competir” (p.10), tal como lo muestra la Figura No. 1, donde cada punta del diamante, según este autor, es determinante para el logro de la competitividad internacional de manera exitosa.

La cadena productiva: el enfoque de competitividad desde el diamante de Porter

Castellanos, *et al.* (2001) mencionan que entre los adelantos más importantes acerca de “estrategias sectoriales a nivel internacional, es el enfoque establecido por Porter, en el que se emplean como base conceptos sobre cadenas productivas, donde se identifican cuatro elementos fundamentales determinantes de las ventajas competitivas nacionales” (p.90). Estos autores presentan el diamante de la competitividad como determinantes de la ventaja competitiva, al aplicar estrategias de desarrollo con el enfoque de clúster, ya que esta ventaja depende mucho del entorno empresarial, institucional inmediato, teniendo en cuenta que el clúster es un conjunto de industrias encadenadas puesto que se establecen relaciones tanto verticales como horizontales, con el consumidor, la tecnología y los canales.

De lo anterior se deduce que la cadena productiva es una fuente de ventaja competitiva en la medida en que se establezcan relaciones verticales que involucre a los proveedores y distribuidores; y horizontales, las cuales son las que determinan la competitividad desde el punto de vista de las

1 El modelo del diamante de Porter constituye una herramienta metodológica para analizar los factores competitivos y su interacción, en todos los niveles, desde el entorno internacional hasta el entorno local y regional. Da sentido práctico a conceptos que provienen de la teoría microeconómica como competencia perfecta, oligopolio, monopolio (rivalidad, estructura de mercado) o de la teoría macroeconómica como marco institucional (estrategia y estructura de la firma, condiciones de los factores) y permite su uso para análisis particulares de cadenas productivas y definir estrategias de desarrollo competitivo.

ventajas competitivas que cada empresa tienen con relación a las demás; además, la cadena productiva requiere de los servicios conexos y de apoyo para lograr mayor generación de desarrollo y articulación e interrelación con sus actores.

Por otra parte, Castellanos *et al.* (2001), al referirse a la relación entre industria y cadena productiva menciona que “las industrias que forman parte de una cadena poseen estrategias competitivas que las llevan a posicionarse en su respectiva etapa, que dependen de sus posibilidades intrínsecas, por tanto, no existe una estrategia única para todos los eslabones de una cadena” (p. 93). En este orden de ideas, para una cadena productiva es importante contar con industrias, cuyas estrategias llevan a posicionarse de manera individual, pero que su posicionamiento se ve reflejado al interior de la cadena como tal, dinamizando y generando ventajas competitivas para la misma.

Por tanto, para lograrlo, es importante que la región se esfuerce por alcanzar mejores condiciones de economías de escala, pues, al pertenecer a una industria competitiva, tendrán beneficios si pueden crear una estructura especializada que permita incrementar el desempeño y acceder a eslabonamientos en la cadena de suministros, además del vínculo de relaciones interempresariales que abonen al crecimiento del sector (Abdel Musik y Romo Murillo, 2005).

En Colombia se concibe el enfoque de cadenas productivas dentro de las políticas públicas que generan desarrollo industrial, puesto que es aplicable a cualquier sector tanto de bienes como de servicios, esto se da gracias a su flexibilidad de aplicación, por lo que el gobierno puede aplicar estrategias más homogéneas que a su vez permitirán mejorar la competitividad. Además, las cadenas productivas pueden ayudar a generar una integración entre las empresas que hacen parte de éstas, lo cual proporciona posibilidades para la apertura de nuevos mercados en el ámbito internacional. Es así como para lograr la sostenibilidad en el tiempo de las cadenas productivas es necesario realizar procesos de innovación tecnológica que hagan posible competir al sector industrial en condiciones iguales (Castellanos *et al.*, 2001).

Análisis descriptivo de la competitividad en la Cadena Productiva de Aguacate en la Región de Montes de María

En esta parte del presente documento se toma para como punto de partida el informe técnico del proyecto “Estado Actual de la Cadena Productiva de Aguacate en los Montes de María” presentado en octubre de 2015 ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Corporación Universitaria del Caribe, por el grupo de investigación Estudios Socioeconómicos Administrativos y Contables (ESAC) para analizar los factores que determinan la competitividad de la cadena productiva del aguacate en la región de los Montes de María. En este informe, se llega a la conclusión de que, en dicha región del caribe colombiana, aunque cuenta con un alto potencial para lograr la competitividad a nivel regional, también enfrenta una serie de restricciones para el aprovechamiento de sus ventajas competitivas en cada uno de los componentes del diamante competitivo. En lo que resta del presente documento se analizarán cada uno de los factores del Diamante competitivo de Porter para el caso particular de la cadena productiva del aguacate en la región de los Montes de María (Yabrudy, 2012).

Condiciones de los factores

De acuerdo con lo planteado por Castro-González *et al.* (2015), en cuanto a las condiciones de los factores, en la cadena productiva del aguacate de los Montes de María, existen debilidades en relación con los servicios básicos, agua potable y energía, pues los productores deben traer el agua desde las fuentes de agua de las montañas utilizando mangueras o tubos para trasladarla a los depósitos que ellos mismos han dispuesto para su almacenamiento, lo cual en tiempos de sequía se convierte en un problema sustancial. Sin embargo, la Subregión posee grandes potencialidades dado que el aguacate es un fruto muy apetecido y de buen sabor, con propiedades alimenticias y nutritivas. Además, el mejoramiento de las variedades existentes en ésta, permite hacer más diversificada la oferta para el mercado nacional e internacional.

Estrategias de empresas y rivalidad

Con respecto a este factor, tal como mencionan Castellanos *et al.* (2001), cuando se refiere al diamante de la competitividad como marco de análisis para el desarrollo de ventajas competitivas, es importante el diseño e implementación de estrategias para el desarrollo de la región con el enfoque de clúster. Este enfoque toma muy en cuenta el entorno empresarial, institucional inmediato y, del estudio de los componentes del diamante, es posible identificar estrategias viables para la mejora competitiva de la región y de las organizaciones de la cadena productiva.

Una de las características de la cadena productiva del aguacate en los Montes de María es que tiene un proceso de comercialización con muchos intermediarios, donde los productores no cuentan con poder de mercado para fijar precios favorables que les permita implementar estrategias para mejorar su competitividad. Una forma de mejorar las condiciones de los productores en materia de definición de precios y fortalecer su capacidad de generación de ingreso es brindarles capacitaciones en diferentes áreas, una de ellas es el marketing, puesto que desde esta disciplina se estudian mejores prácticas en cuanto a creación de nuevos productos y como lograr de ellos un mayor beneficio, dinamizando así la economía de esta región, con propuestas de desarrollo para la industrialización del aguacate en esta región. Vinculado a la estrategia de marketing, importa también la capacitación en técnicas de cosecha y manejo postcosecha para conservar la calidad y frescura de la fruta en su traslado al mercado consumidor y que sirva de argumento para mejorar el precio de venta a los mayoristas.

Condiciones de la demanda

Tomando como base los factores presentes en el diamante de la competitividad, al aprovechar las condiciones de la demanda, los cuales según Porter (2007), se refieren a “la naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen” (p. 9), además, “las condiciones de la demanda local ayudan a construir ventaja competitiva cuando un segmento industrial específico es más grande o más visible en el mercado doméstico que en los mercados extranjeros” (p.11). Aunado a ello, el estudio realizado por Castro-González *et al.*, (2016), mencionan que entre los elementos importantes para este factor, el nivel educativo de los consumidores determina el nivel de sofisticación

del mercado (Liu & Hsu, 2009), en tanto que “la tasa de matriculación en la educación secundaria y terciaria se considera una indicación de la sofisticación de la demanda” (p.5), lo cual argumenta se debe a que esa tasa tiene relación directa con la inversión que el gobierno destina a la educación pública.

En este caso, en los Montes de María, se comercializa el aguacate a diferentes partes del país, abarcando grandes ciudades tales como Medellín, Barranquilla, Cartagena, se puede decir que es un gran mercado, puesto que la demanda interna es muy amplia, es decir, es más visible para el mercado doméstico que para el mercado internacional. Como complemento, también se podría afirmar que no es muy sofisticada, por lo tanto, para este caso en particular no se consideraría el nivel educativo como factor determinante de la demanda de este producto. Desde otra perspectiva, las condiciones de la demanda presentan, además, las siguientes características: un crecimiento a nivel internacional y desabasto a nivel global, demanda diversificada, en términos del destino final del producto, una parte es destinada al consumo de alimentos, otra se utiliza como base de insumos para la industria de los cosméticos (Méndez-Prada, 2017).

Infraestructura de apoyo y servicios complementarios

En cuanto al factor industrias relacionadas y de apoyo, este autor las define como “la presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente” (Porter, 2007, p. 10); este factor es importante para la gestión de la cadena, ya que los productores no cuentan con procesos productivos tecnificados, los cultivos tradicionales se mantienen sin generar grandes gastos, solo en épocas de cosecha cuando tienen que contratar personas para la recolección y empacado del aguacate; en el proceso de indagación, los productores comentan que no tienen unos proveedores definidos, no se proveen de semillas, fertilizantes, plaguicidas, y más aún, porque han llegado entidades como la Corporación PBA, que han ejecutado proyectos financiados por el sector privado, en los cuales les han provisto de semillas e insumos para el repoblamiento de las fincas de aguacate debido a que por la enfermedad presentada en esta zona muchos árboles murieron, lo que disminuyó la producción del mismo en esta región.

A través de los procesos de innovación que vienen desarrollando han logrado hacer injertos que permitan una variedad más resistente a la plaga y menos perecedera, con miras a abarcar un mayor mercado tanto nacional como internacional. Asimismo, se requiere mejorar a través del desarrollo de propuestas productivas y de transformación, aprovechando los diferentes usos que se le puede dar al aguacate y a las propiedades que éste tiene, las cuales son viables para esta región.

Deficiente infraestructura tanto vial como empresarial. Con relación a la cadena productiva del aguacate, esta región tiene limitaciones en cuanto a los procesos de producción y comercialización, así como un bajo o casi nulo relacionamiento entre los actores que lo componen. El diamante de Porter, ofrece un marco metodológico para el diseño de estrategias que mejoren las condiciones de competitividad de la cadena productiva. En materia de servicios complementarios las organizaciones productivas enfrentan limitaciones tecnológicas para el combate de las plagas y enfermedades que atacan los cultivos. Estas limitaciones están estrechamente relacionadas con la débil vinculación entre las organizaciones productivas y las organizaciones dedicadas a la producción de ciencia y tecnología y al extensionismo.

De acuerdo con Porter (1990) la competitividad se refiere a la habilidad que tiene una organización para obtener y mantener ventajas comparativas, y que éstas permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición determinada en un ambiente socioeconómico (citado en Carmona, 2012). Se puede decir entonces a partir de lo anterior, que los actores de la cadena productiva del aguacate en los Montes de María requieren de un revolucionario tratamiento en cuanto a gestionar esa habilidad, de hecho, de ser posible, obtener esas ventajas comparativas, dada su ubicación estratégica; comunica el país entero con la costa, es polo de desarrollo en muchos sentidos y hay mucha afluencia de comercio desde el interior hasta esta zona del país y viceversa, al evidenciar empíricamente a través del estudio realizado que el aguacate de los Montes de María tiene un mercado amplio para el interior y para varias partes del país, presentando oportunidades de relacionamiento, al vislumbrar la articulación con la cadena productiva nacional del aguacate, representando esto una gran oportunidad de tener presencia tanto nacional como internacional.

En este sentido, las ventajas de localización de Montes de María no son aprovechadas cabalmente debido a la falta de apoyos para la comercialización de los productos, principalmente en la parte relacionada con el corte de la fruta, el manejo, el empaque y el transporte a los centros de consumo. El aguacate es una fruta sumamente delicada y un mal manejo en el proceso que va desde el corte hasta el transporte al mercado afecta la calidad del producto.

Conclusiones y recomendaciones

Es importante destacar desde cada factor los puntos clave y las necesidades de fortalecimiento en este lugar para vigorizar las ventajas competitivas de la cadena productiva del aguacate de los Montes de María. Algunos de ellos serían:

- Con respecto a las condiciones de los factores, en la cadena productiva del aguacate de los Montes de María, existen debilidades en relación con los servicios básicos, agua potable y energía, los cuales deben ser atendidos para mejorar las condiciones de vida y de la producción de aguacate como tal en esta subregión.
- Con relación al factor estrategias de empresas y rivalidad, teniendo en cuenta que tiene un proceso de comercialización con muchos intermediarios, donde los productores no cuentan con poder de mercado para fijar precios favorables que les permita implementar estrategias para mejorar su competitividad, se sugiere la implementación de estrategias con enfoque de clúster, ya que toma muy en cuenta el entorno empresarial, institucional inmediato y, del estudio de los componentes del diamante, es posible identificar estrategias viables para la mejora competitiva de la región y de las organizaciones de la cadena productiva.
- En cuanto a las condiciones de la demanda, dado que el aguacate se comercializa a diferentes partes del país, abarcando grandes ciudades tales como Medellín, Barranquilla, Cartagena, siendo más visible para el mercado doméstico que para el mercado

internacional, se puede aprovechar el crecimiento a nivel internacional y desabasto a nivel global, como una oportunidad para incursionar en este mercado (Méndez-Prada, 2017).

- Por otra parte, las ventajas de localización de Montes de María no son aprovechadas cabalmente debido a la falta de apoyos para la comercialización de los productos, principalmente en la parte relacionada con el corte de la fruta, el manejo, el empaque y el transporte a los centros de consumo. Por lo tanto, para fortalecer el factor de infraestructura de apoyo y servicios complementarios, se requiere mayor apoyo de las entidades tanto públicas como privadas en la mejora de las capacidades de manejo y transporte e infraestructura vial de esta Subregión.

Finalmente, quedarían algunos aspectos que considerar desde la perspectiva del diamante de competitividad con relación a las cadenas globales y el análisis desde el enfoque de Doble Diamante Generalizado (DDG).

Referencias

- Abdel Musik, G., & Romo Murillo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*, 55(3), 200-214. http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/David_Romo.pdf
- Carmona, G. (2012). Hospitality Competitiveness Measurement System. En N. Delener, L. Fuxman, F. V. Lu, S. Rodrigues (eds.), *MAPPING THE GLOBAL FUTURE: EVOLUTION THROUGH INNOVATION AND EXCELLENCE* (pp. 701-709). Global Business and Technology Association.
- Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L. & Ustate, E. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 1(18), 11(18), 87-98. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81801809.pdf>
- Castro-González, S., Pena-Vinces, J., Ruiz-Torres, A., & Sosa, J. (2014). Estudio intrapaíses de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur. *Inves-*

- tigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 122-130. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.001>
- Castro-González, S., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2016). The competitiveness of Latin-American economies: Consolidation of the double diamond theory. *Economic Systems*, 40(3), 373-386. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2015.10.003>
- Castro-González, S., Vázquez-Guzmán, E., & Vega Vilca, J. C. (2015). Ecuador, Peru Y Colombia: ¿Competidores O Complementarios Sudamericanos? Análisis de su Competitividad Global . *Revista Global de Negocios*, 3(6), 13-28. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658854
- FAO. (1994). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 1994. Dilemas del desarrollo y las políticas forestales*. Food & Agriculture Org.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. <https://www.foreignaffairs.com/articles/1994-03-01/competitiveness-dangerous-obsession>
- Liu, D.-Y., & Hsu, H.-F. (2009). An international comparison of empirical generalized double diamond model approaches to Taiwan and Korea. *Competitiveness Review*, 19(3), 160-174. <https://doi.org/10.1108/10595420910962043>
- Llinás Toledo, F. (2012). *Barranquilla competitiva*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/barranquilla-competitiva-93708>.
- Méndez-Prada, M. (2016). Estrategias competitivas del eslabón primario en la cadena productiva de aguacate de los Montes de María. *REVISTA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN*, 13(1), 95-110. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/11>
- Méndez-Prada, M. (2017). Caracterización de la cadena productiva de aguacate en los Montes de María. En G. Ziritt, *La Producción de Conocimiento desde el Campo de las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables* (págs. 341- 374). Fondo Editorial UNERMB.
- Moon, H., Rugman, A., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Sin-

- gapore. *International Business Review*, 7(2), 135-150. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00002-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00002-X)
- Peña-Vinces, J. (2009). Comparative analysis of competitiveness on the peruvian and chilean economies from a global view. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14, 87–106. <https://personal.us.es/jesuspvinces/Penavinces%202009.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining. Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4–14. <https://doi.org/10.1108/eb054287>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69 - 95.
- Manosalvas Vaca, C. A. & Manosalvas Vaca, L. O. (2015). Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento. *Revista Amazónica Ciencia y Tecnología*, 4(3), 301-322. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5478725>
- Yabrudy Vega, J. (2012). *El Aguacate en Colombia: Estudio de caso de los Montes de María en el Caribe colombiano* (Documentos de Trabajo sobre Economía Regional No. 171). Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/node/27797>