



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

VENTAJA COMPETITIVA PARA LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LOS MONTES DE MARÍA DE SUCRE, UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES (TRC)

STEVEN DELGADO CORTES

Universidad Nacional de Colombia

Facultad De Administración

Manizales, Colombia

2025

VENTAJA COMPETITIVA PARA LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LOS MONTES DE MARÍA DE SUCRE, UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES (TRC)

STEVEN DELGADO CORTES

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración MBA

Director:

PHD. PABLO FELIPE MARÍN CARDONA

Línea de Investigación:

Competitividad y organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2025

Dedicatoria

A las personas que se levantan todas las mañanas a producir nuestros alimentos, este proceso busca llevar la atención de las teorías administrativas al origen, el campo, a todos los campesinos, especialmente a mis abuelos Rafael y Gladis

A mi Madre Miladis por su apoyo y oraciones Constantes

A mi padre Jhon Fabio por su confianza y cariño incondicional

A toda mi familia y amigos por el apoyo incondicional

A mi novia Roxana por la paciencia, el apoyo y el amor incondicional

A Dios por guiarme y darme las fuerzas necesarias

A mi tutor Pablo Felipe por su amistad y generosidad

Agradecimientos

A la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, a sus docentes y especialmente a el tutor del trabajo de grado, profesor Pablo Felipe Marín, a la dirección del programa de maestría y su equipo de trabajo, Profesor Juan Manuel Castaño y especialmente a el profesional de apoyo de la Maestría en Administración Sergio Largo, y al Decano de la Facultad Juan Carlos Chica.

Agradezco a los Ingenieros Agrónomos del departamento de Sucre Pavel Peroza y Misael Gonzales, pues ellos fueron fundamentales para lograr la cercanía y confianza con las comunidades, así como el profesor Wilches Fernández Rector de la institución educativa Don Gabriel, el cual fue un apoyo importante en esta misma área.

Por último y no menos importante, agradezco a cada uno de los productores líderes de asociaciones productivas de los Montes de María Sucreños que dedicaron su tiempo y confiaron en el proceso para entregar de manera sincera esta información recolectada en el presente documento.

Resumen

Título en español: VENTAJA COMPETITIVA PARA LOS PRODUCTORES DE AGUACATE DE LOS MONTES DE MARÍA DE SUCRE, UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES (TRC)

Las comunidades rurales enfrentan desafíos comunes como la pobreza, el envejecimiento demográfico, la escasa diversificación productiva y la vulnerabilidad ambiental. En Colombia, estas brechas más evidentes en las zonas rurales, que además vivieron el conflicto armado entre el estado colombiano y las FARC, lo que ha limitado el uso estratégico de las capacidades territoriales.

Estudios internacionales demuestran que los proyectos rurales fracasan cuando no consideran las capacidades y los recursos del territorio. Por lo tanto, analizar las asociaciones de productores de aguacate en Montes de María es fundamental para comprender su potencial competitivo y sus limitaciones actuales.

El presente estudio evalúa las asociaciones desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) permite identificar y evaluar la posesión de los recursos tangibles e intangibles y con el análisis VRIO identificar cuales pueden transformarse en ventajas competitivas. Este enfoque aporta información para fortalecer el sector del aguacate en Sucre y orientar programas y políticas de desarrollo rural sostenible.

Palabras clave: “Desarrollo rural sostenible”, “Desarrollo rural comunitario”, “Teoría basada en los recursos”, “Ventaja competitiva” “TRC Teoría de recursos y capacidades” “Modelo VRIO”

Abstract

Título en inglés: COMPETITIVE ADVANTAGE FOR AVOCADO PRODUCERS IN LOS MONTES DE MARÍA, SUCRE: AN ANALYSIS BASED ON THE RESOURCES AND CAPABILITIES THEORY (RCT)

Rural communities face common challenges such as poverty, demographic aging, limited productive diversification, and environmental vulnerability. In Colombia, these gaps are most evident in rural areas, which also experienced armed conflict between the Colombian state and the FARC, limiting the strategic use of territorial capacities.

International studies show that rural projects fail when they do not consider the capabilities and resources of the territory. Therefore, analyzing avocado producer associations in Montes de María is essential to understanding their competitive potential and current limitations.

This study evaluates the associations from the perspective of Resource and Capability Theory (RCT), which allows for the identification and evaluation of tangible and intangible resources, and uses VRIO analysis to identify which of these can be transformed into competitive advantages. This approach provides information to strengthen the avocado sector in Sucre and guide sustainable rural development programs and policies.

Keywords: “rural sustainable development”, “development rural community”, “social innovation”, “Regional and Endogenous Development”, “resource-based theory”, “resource-based view”, “competitive advantage”, “RCT” “VRIO”

Contenido

	Pág.
Contenido	
Contenido	
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción	10
1. Planteamiento del problema.....	12
Antecedentes	12
Justificación	13
Objetivo General:.....	15
Objetivos Específicos:	15
Marco Teórico	16
La visión competitiva de Porter y el concepto de cadena de valor genérica	18
La Visión Basada en Recursos VBR (Resource-Based View of the Firm) de Wernerfelt (1984)	19
la Teoría de los Recursos y las Capacidades TRC.....	21
El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades, Jay Barney 1991 <i>Firm Resources and Sustained Competitive Advantage</i>	21
Los Recursos en la Teoría de Recursos y Capacidades TRC.....	23
2.4.4 El modelo VRIO de evaluación de recursos.....	32
Modelo VRIO Integrado	35
Las Capacidades en la Teoría de Recursos y Capacidades	35
2.4.7 Clasificación de las Capacidades de las Empresas	41
Capacidades Dinámicas y el aporte de Teece a la Teoría de Recursos y Capacidades	43
Marco contextual.....	44
El Departamento de Sucre:.....	46
Los Montes de María Sucreños región Despensa del Caribe colombiano	46
El Conflicto armado en los Montes de María.....	49
El aguacate en los Montes de María	50
Asociatividad	55

Metodología	72
Diseño de la investigación	73
Método de investigación	74
Trabajo de Campo	93
Análisis de datos	94
Resultados.....	95
Evaluación de recursos y capacidades para competitividad de los productores	100
Resultados por los eslabones de la cadena productiva del aguacate.....	102
Conclusiones y recomendaciones	119
Conclusiones	119
Recomendaciones.....	123
Bibliografía	125

Lista de figuras

ILUSTRACIÓN 1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA REGIÓN MONTES DE MARÍA.	46
ILUSTRACIÓN 2 ACCESO A SERVICIOS PÚBLICOS EN LOS MONTES DE MARÍA	48
ILUSTRACIÓN 3 CADENA DE VALOR SELECCIONADA PARA EVALUACIÓN VRIO.....	70
ILUSTRACIÓN 4 MAPA MENTAL METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	73
ILUSTRACIÓN 5 GRÁFICO SANKEY: RELACIÓN ENTRE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES VRIO POR ASOCIACIONES	99
ILUSTRACIÓN 6 RELACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES, INIMITABLES Y ORGANIZADOS POR ASOCIACIÓN.....	100
ILUSTRACIÓN 7 DIVISIÓN ENTRE RECURSOS Y CAPACIDADES QUE INGRESARON AL MODELO VRIO.....	101
ILUSTRACIÓN 8 TIPIFICACIÓN DE LA POSESIÓN, NORMATIVA Y ACADÉMICA VS TRADICIONAL Y ANCESTRAL.....	102
ILUSTRACIÓN 9 ELEMENTOS DE VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES RURALES DE LOS MONTES DE MARÍA SUCREÑOS.....	122

Lista de tablas

TABLA 2 LOS RECURSOS INTANGIBLES	25
TABLA 3 CATEGORÍAS DE RECURSO PROPUESTA POR BARNEY 1991	26
TABLA 4 CONDICIONES DE LOS RECURSOS INIMITABLES DE BARNEY	29
TABLA 5 VISTA BASADA EN RECURSOS VRIO	35
TABLA 6 CONCEPTO DE CAPACIDAD DESDE LOS AUTORES	36
TABLA 7 COMPETENCIAS ESENCIALES DE MORCILLO (1997)	40
TABLA 8 TIPOLOGÍA DE CAPACIDADES POR AUTORES	42
TABLA 9 CUADRO COMPARATIVO ENTRE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	44
TABLA 10 CADENA DE VALOR DEL AGUACATE EN COLOMBIA.	60
TABLA 11 RECURSOS Y CAPACIDADES EVALUADOS EN LAS ASOCIACIONES	75
TABLA 12 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ESLABÓN SIEMBRA.....	77
TABLA 13 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ESLABÓN COSECHA O RECOLECCIÓN	81
TABLA 14 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ESLABÓN POSCOSECHA.	83
TABLA 15 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ESLABÓN TRANSFORMACIÓN	85
TABLA 16 TABLA: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ESLABÓN COMERCIALIZACIÓN.....	88
TABLA 17 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ESLABÓN PROCESOS DE APOYO	90
TABLA 18 MEDICIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES BASADOS EN LA VRIO	93
TABLA 19 ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE AGUACATE DE LOS MONTES DE MARÍA SUCREÑOS INVESTIGADAS.....	96
TABLA 20 RECURSOS Y CAPACIDADES VRIO POR ASOCIACIONES	97
TABLA 21 STOCK DE RECURSOS Y CAPACIDADES VRIO POR ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL AGUACATE EN ASOCIACIONES DE LOS MONTES DE MARÍA SUCREÑOS	103
TABLA 22 VRIO EN ESLABÓN SIEMBRA	104
TABLA 23 VRIO EN ESLABÓN COSECHA.....	108
TABLA 24 VRIO ESLABÓN POSCOSECHA	111
TABLA 25 VRIO Y EL ESLABÓN DE TRANSFORMACIÓN	112
TABLA 26 VRIO ESLABÓN DE COMERCIALIZACIÓN	113
TABLA 27 VRIO ESLABÓN PROCESOS DE APOYO	115

Introducción

El sector agrícola colombiano ha desempeñado un papel históricamente determinante en la estructura económica, social del país, muestra de esto los diferentes territorios marcan parte de su actividad según sus vocaciones productivas, particularmente, los Montes de María, son un territorio con profundas raíces campesinas y marcado por procesos de conflicto armado y reconstrucción social.

Estos procesos productivos, sociales y la reconstrucción social del territorio han puesto en los Montes de María un foco de atención, por parte de instituciones de investigación y entidades del estado. Uno de los cultivos tradicionales de la zona, el aguacate criollo ocupa un lugar central, no solo por su valor económico y alimentario, sino también por su papel en el desarrollo de identidades locales y prácticas productivas ancestrales.

Las asociaciones de productores han surgido como mecanismos de defensa frente a las diversas dificultades que afronta en este territorio, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los campesinos, mejorar su poder de negociación, promover la cooperación y enfrentar de manera colectiva los retos productivos, tecnológicos y comerciales del sector agrícola.

Sin embargo, estas organizaciones rurales presentan niveles heterogéneos de gestión, liderazgo, conocimientos y recursos, lo que puede afectar su competitividad en los mercados. Frente a este escenario, la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) constituye un marco analítico pertinente para comprender la realidad organizacional de los productores de aguacate de los Montes de María.

Desde los postulados de Penrose (1959), se reconoce que las empresas son conjuntos únicos de recursos cuyo uso depende de las capacidades desarrolladas por quienes las dirigen y operan, más adelante, Andrews (1971) subrayó que la estrategia de una organización debe basarse en la correspondencia entre sus competencias internas y las oportunidades del entorno, lo que marca una línea de competitividad desde la visión interna de las organizaciones y sus actuaciones con el entorno.

Wernerfelt (1984), indicó que la forma de analizar la ventaja competitiva desde una organización se debe de analizar desde la base de recursos que posee. Este enfoque fue consolidado y ampliado por Barney (1991-2007), quien planteó que un recurso solo genera ventaja competitiva sostenible cuando es valioso, raro, inimitable y está organizado, dando origen al conocido modelo VRIO.

Aplicar este desarrollo teórico al sector rural, y específicamente al territorio de los Montes de María permite comprender cómo los recursos físicos, humanos, el conocimiento, junto con las capacidades de gestión, comercial y aprendizaje, influyen en la sostenibilidad y competitividad de las asociaciones agrícolas.

La TRC facilita identificar las brechas entre las prácticas actuales de los productores y las exigencias contemporáneas de los mercados, la tecnología y la normativa sanitaria, así como reconocer las oportunidades estratégicas derivadas de la colaboración con instituciones, la innovación y la apropiación nuevas técnicas de producción.

El presente trabajo se analizan seis asociaciones de productores de aguacate de la región de los Montes de María del departamento de Sucre, con el objetivo de evaluar sus recursos y capacidades bajo los lineamientos de la TRC y comprender cómo estos elementos afectan su posición competitiva.

Se empleó un enfoque metodológico de carácter cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y revisión documental, que permitió caracterizar las rutinas productivas, los procesos de apoyo, como se realizan las actividades enmarcadas en los eslabones de la cadena de valor del aguacate y los factores organizativos que determinan el ejercicio de cada asociación.

Este enfoque permite contrastar las prácticas tradicionales del territorio, especialmente las del cultivo del aguacate, con los marcos estratégicos propuestos en la teoría de Recursos y Capacidades, aportando a la lectura la competitividad rural en el contexto colombiano desde la perspectiva organizacional.

El análisis evidencia que, existen importantes fortalezas basadas en el liderazgo comunitario, conocimientos ancestrales (especialmente los productivos) y la reputación del producto entre los consumidores, sin embargo, persisten limitaciones estructurales en eslabones críticos como la transformación, la poscosecha, el cumplimiento normativo y la innovación comercial.

Asimismo, se observa que algunas asociaciones (especialmente aquellas con mayor nivel de liderazgos internos, procesos organizacionales claros y vínculos institucionales) han desarrollado capacidades que podrían convertirse en ventajas competitivas sostenibles si se fortalecen, buscan nuevos mercados y articulan adecuadamente con el entorno.

Este trabajo aporta así una lectura estratégica de la agricultura rural asociativa de los productores de aguacate de la región, integrando la TRC como herramienta para la toma de decisiones, la formulación de políticas públicas y el diseño de programas de fortalecimiento al campesino.

Planteamiento del problema

Antecedentes

Colombia es un territorio rico en biodiversidad, y alta vocación agrícola, cerca del 94% de su territorio es rural y el 32% de la población habita allí (Carrero Arango & González Rodríguez, 2016, p.81); históricamente el sector agropecuario ha sido un componente central de la economía nacional, es uno de los renglones importantes de la riqueza junto con la minería, la industria y el comercio.

No obstante, la realidad evidencia profundas brechas estructurales, altos niveles de pobreza, dispersión poblacional, concentración de los medios de producción, baja provisión de bienes públicos y limitada conectividad vial y digital (Estrada Arbeláez, 2016, p. 129), además, se presentan rezagos significativos en adopción de las tecnologías de la información, que afecta la productividad y la integración con los mercados globalizados.

El gobierno colombiano actualmente busca la generación de estrategias y políticas para fortalecer el campo, con el objetivo de cerrar la brecha entre lo urbano y rural, mejorar la infraestructura y promover la economía popular y comunitaria. Estas estrategias se enmarcan en el *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, Potencia Mundial de la Vida*, cuyo eje rural propone impulsar la *Reforma Rural Integral* y fortalecer la economía campesina y comunitaria (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022).

En este sentido se busca el fortalecimiento de las economías de productores agrícolas en el país, apostándole a impulsar modelos asociativos que realicen procesos de transformación productiva, sin ir en contravía con el medio ambiente. por otra parte, se busca fortalecer la tenencia de tierras, la educación y el desarrollo de infraestructura agrícola, para el bienestar de los ciudadanos en las zonas más apartadas y pobres del país.

Según el informe *Revisión de la política Rural de Colombia de la ODCE (2022)*, la implementación de estas políticas representa grandes desafíos estructurales, el informe resalta la dificultad de implementación de las políticas de orden nacional en los territorios, generando cuellos de botella para la asignación adecuada de los recursos (p.45).

Esto implica que el éxito de las políticas depende, en gran medida, de la comprensión de las condiciones específicas de cada territorio, aunque existen elementos comunes en la ruralidad colombiana, la diversidad geográfica, social y productiva del país exige diagnósticos diferenciados que reconozcan capacidades, limitaciones y potencialidades locales.

Analizar la estructura productiva de cada territorio es imprescindible para diseñar intervenciones coherentes con su realidad, los proyectos rurales deben considerar factores culturales, niveles de capital social, trayectorias históricas, disponibilidad de recursos naturales y capacidades organizativas, es decir, no dejar de lado a la comunidad.

Este vacío se acentúa porque en Colombia son escasos los estudios que analicen la competitividad rural desde la perspectiva estratégica de los recursos y capacidades (TRC), especialmente en organizaciones asociativas campesinas, comprender qué recursos tangibles e intangibles poseen, cuáles son valiosos, cuáles pueden generar ventajas competitivas y cómo se articulan con su contexto, es un insumo clave para orientar políticas públicas, proyectos productivos y procesos de fortalecimiento organizacional.

Por esto, resulta fundamental evaluar las asociaciones productoras de aguacate de Montes de María del departamento de Sucre desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades, Este análisis permitirá identificar los recursos disponibles, las capacidades organizativas y las brechas competitivas del sector, aportando criterios técnicos para mejorar la toma de decisiones, orientar programas de desarrollo y fortalecer la sostenibilidad de los sistemas productivos rurales en la región.

Justificación

El desarrollo de las comunidades rurales apartadas es una de las tendencias de investigación a nivel mundial, son múltiples los estudios que actualmente se desarrollan en diferentes partes del mundo para entender las dinámicas de las comunidades campesinas, según los contextos y políticas de apoyo los estudios tienen diferentes análisis, en salud, educación, desarrollo económico, aplicación de políticas o liderazgo, entre muchos, el desarrollo económico de las comunidades a destacado en los últimos años.

En las zonas rurales de todo el mundo, diversos desafíos, incluidos problemas sociales (pobreza extrema), cambios demográficos (envejecimiento de la población), limitaciones económicas (oportunidades limitadas de ingresos) y preocupaciones ambientales (la mercantilización de ecosistemas estratégicos), han sido documentados (Ashley y Maxwell, 2002; Biggs y Ellis, 2001; Green, 2018; Potter et al., 2008; ONU, 2019). (...) particularmente en las naciones en desarrollo de América Latina, Asia y África, donde las comunidades rurales son susceptibles a la hambruna, la pobreza, la exclusión social y las injusticias ambientales (Mihai y Latu, 2020) citados por (Higuera, Rogelja, & Secco, 2023, 1)

Aunque las zonas rurales del mundo son diversas, todas cuentan con problemáticas comunes, así lo han identificado diversos autores, como se evidencia en los casos de estudios de diferentes lugares del mundo; por ejemplo, en el desarrollo económico en China, la ruralidad ha traído prosperidad, las estrategias han buscado reducir especialmente la brecha entre las áreas rurales y urbanas y abordar el desequilibrio del desarrollo, este es un desafío común que enfrentan muchos países en desarrollo. (Zhuang, 2014, 2)

Esta problemática no es ajena al contexto colombiano, donde en términos globales en Colombia el Índice de pobreza multidimensional está en el 12,1% cuando se analiza en el entorno rural la cifra aumenta al 27%, (Gobierno de Colombia, 2023, 3); evidenciando la diferencia histórica entre el desarrollo de los territorios, y se agrava más aún cuando hablamos de poblaciones rurales dispersas o alejadas.

No existe una teoría única del desarrollo regional (...) pero se sostiene que la desigualdad espacial en el desarrollo es inevitable bajo el modelo del capitalismo y que las periferias de los núcleos metropolitanos a menudo enfrentan desventajas compuestas a medida que el capital y el talento se escapan. (Slee, Lukesch, & Ravazzoli, 2022, 6), situación que se evidencia en el despoblamiento y envejecimiento de las zonas rurales en Colombia.

Cuando se analiza diversos estudios en Asia, se centran en la evaluación de los modelos implementados, en Europa, el foco de los análisis rurales está en la sostenibilidad ambiental y en contextos como el árabe o latinoamericano en la eficacia y pertinencia de los proyectos desarrollados, el presente documento busca encontrar la importancia y relevancia de evaluar las asociaciones productoras de aguacate de los montes de María en lo relacionado con la competitividad del sector.

En el contexto chino, se evidenció que, con el proceso de urbanización, muchos jóvenes agricultores se lanzan a las grandes ciudades en busca de empleo y aumento de ingresos, lo que hace que las comunidades rurales estén aún más desoladas. (Zhuang, 2014, 30), situación similar en Colombia donde los jóvenes abandonan las actividades agrícolas y los territorios al no encontrar oportunidades.

En Irán el desarrollo de un proyecto sin contar con los recursos relacionados al micro entorno conllevan a generar problemáticas entre los ejecutores y las comunidades, este caso donde se realiza una sistema de riego, enfrentó múltiples dificultades, entre ellas se identificaron el abandono de los trabajadores de la aldea y la falta de diversidad de actividades en el territorio que reducen los ingresos rurales y aumentan desempleo (Amirkhani, Farahnaz, &

Shahpar, 2022, 3), el desconocimiento de las capacidades propias del territorio impidió que fuera un avance competitivo para la comunidad.

Al igual que diversas partes del mundo, Colombia enfrenta una multitud de problemas sociales, productivos y ambientales, que se manifiestan y agravan en las zonas rurales, lo que lleva a la pérdida de biodiversidad, reducción de oportunidades de ingresos legales para los locales, marginación pobreza, (Higuera, Rogelja, & Secco, 2023, 1), que están en la actualidad generando conflictos entre empresas privadas y comunidades campesinas.

En Colombia las zonas rurales han soportado una carga desproporcionada del conflicto armado del país (la gran mayoría), lo que ha resultado en masacres, homicidios, desplazamientos forzados, violaciones de derechos humanos, violencia generalizada y pérdida de la competitividad agrícola del país (Gómez-Salazar et al., 2019). Citado por (Higuera, Rogelja, & Secco, 2023, 1).

Las dificultades derivadas de todas las situaciones sociales que han afectado a el campo colombiano han impedido la identificación de las verdades potencialidades de desarrollo desde las capacidades locales, en este sentido se hace necesario analizar un proceso en el cual se diagnostiquen con un enfoque al desarrollo empresarial y productivo, que a largo plazo pueda aportar a mejorar las condiciones sociales de los territorios.

Objetivo General:

Analizar las variables de las asociaciones de productores de aguacate de los Montes de María del departamento de Sucre con relación a la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) como un aporte a la generación de ventajas competitivas y la sostenibilidad del sector.

Objetivos Específicos:

- a. Identificación de las variables teóricas de recursos y capacidades tangibles e intangibles desarrollados en modelos de la teoría Recursos y Capacidades (TRC) aplicables al sector rural.
- b. Caracterizar las condiciones del campo sucreño con respecto a las variables identificadas.
- c. Evaluación de las variables identificadas de la TRC en las condiciones del campo en Sucre.

Marco Teórico

El contexto histórico de la décadas turbulentas de los años 20s-30s y 40s propició el surgimiento del pensamiento económico de Schumpeter, (Croitoru & Schumpeter, 2012, p. 138), el cual fue un economista y pensador, que realizó importantes contribuciones a la teoría económica y empresarial, sus aportes se centraron en la gestión empresarial, la innovación y la teoría del emprendedor en el sistema capitalista; sin embargo, su pensamiento es ampliamente reconocido como una de las raíces de la Teoría de Recursos y Capacidades TRC (Fong Reynoso et al., 2017, p. 417).

La visión endógena del pensamiento económico schumpeteriano sostiene que el desarrollo se genera desde el interior de la organización, principalmente a través de la innovación y es impulsada por el emprendedor (Álvarez & Busenitz, 2001, p. 762), el cual se encuentra en el centro de la empresa, al igual que las capacidades tecnológicas instaladas.

Es el emprendedor el que tiene la responsabilidad de reformar o revolucionar las maneras de producir, generando una invención aún no probada para desarrollar una mercancía nueva o producir una ya conocida en una nueva forma (Schumpeter J. A., 2010, p. 132). citado por (Quevedo, 2019,57), este proceso se logra mediante la realización de nuevas combinaciones de los factores productivos con los que cuenta la organización.

En consecuencia, la capacidad del emprendedor para innovar se convierte en la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa, al impulsar la creación de riqueza sostenible (Álvarez & Barney, 2001) citado por (Álvarez & Busenitz, 2001, p. 765), destacando la importancia de el uso eficiente de los recursos de una organización por parte de los líderes para fortalecer la competitividad organizacional.

La mirada hacia el interior de la organización generó nuevos aportes a la teoría del desarrollo organizacional, es así como Edith Penrose en su obra *The Theory of the Growth of the Firm* (*Teoría del crecimiento de las organizaciones*) argumentó que toda organización “es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana” (Pulido, 2010, p. 56), sus aportes buscaron comprender los factores que explican el éxito de las empresas, analizando el por qué algunas logran crecer más que otras (Lau & Michie, 2022,p. 155).

El modelo de desarrollo organizacional propuesto por Penrose sostiene que la ventaja competitiva no proviene únicamente de la propiedad de los recursos, sino en la forma como estos se utilizan. (Pulido, 2010,p. 57) el gran reto del empresario radica en saber combinarlos y coordinarlos adecuadamente, debido a que un mismo recurso puede emplearse para fines diferentes o de maneras distintas, creando nuevos productos o servicios diferenciados (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012, p. 25).

Este enfoque de las capacidades internas desafió al empresario a encontrar nuevas oportunidades aprovechando los recursos propios, con el ánimo de buscar el crecimiento de la organización, la existencia de un exceso de capacidad de ciertos recursos, impulsa a la empresa a buscar el máximo rendimiento de los mismos (Garzón Castrillón & Fischer, 2009,94), lo que motiva a los gerentes a buscar la especialización y el aprendizaje interno.

Más adelante en la segunda mitad del siglo XX, tras los avances en la teoría de las organizaciones, el foco de atención del pensamiento administrativo se concentró en la formulación estratégica, la cual “comenzó con una apreciación de los recursos y las competencias organizacionales por parte de Andrews (1971).” (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 66),

Para Andrews, el concepto de estrategia corporativa, se entiende como el patrón de los objetivos, propósitos, las políticas y planes esenciales para conseguir las metas (Andrews, 1987, p. 13)., lo que implica que la empresa debe enfocarse en un negocio específico y concentrarse en generar ventajas competitivas en este sector, aprovechando las condiciones del entorno y las capacidades internas.

El autor, sostenía que el papel del estratega consistía en “encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades de las organizaciones. Para eso, se basa en la existencia de las competencias distintivas para luchar con éxito” (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p.79); estos aportes llevaron a Andrews a ser considerado como un pionero y autor seminal de la Teoría de Recursos y Capacidades, ((Fong Reynoso et al., 2017, p. 440), (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002,p. 66) (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 79) (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1999)).

En consecuencia, Penrose y Andrews son reconocidos como precursores de la visión competitiva desde una perspectiva interna, Penrose (1959) aportó a la definición de de empresa como el conjunto de recursos productivos heterogéneos y argumentó que la ventaja competitiva no reside en la posesión del recurso, sino en la forma en que las empresas son combinados para generar nuevos productos o métodos innovadores.

Posteriormente, Andrews (1971) complementó estos aportes, mediante la formulación del concepto de las estrategia corporativa, indicando que una adecuada planeación, debe contemplar los recursos y las competencias organizacionales, con el fin de equilibrar las oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades internas, de esta forma la organización podría identificar las competencias corporativas que le permitieran generar ventajas sobre sus competidores, estos fundamentos sirvieron como base para la posterior construcción de la visión basada en los recursos de Wernerfelt (1984).

La visión competitiva de Porter y el concepto de cadena de valor genérica

En contraposición a la visión endógena de la organización, surgió una teoría de gestión que abordó la competitividad desde la estructura de las industrias y su interacción con el entorno. Este movimiento se denomina la Teoría Estructural y su principal precursor es Michell Porter (1980), quien propuso un enfoque centrado en el análisis de los sectores industriales como fuente de ventaja competitiva.

Desde la perspectiva teórica “concibe un esquema de gestión que vincula la estructura de las industrias y el comportamiento competitivo de las empresas que las integran” (Mas, 2022, p.163). Su propósito fundamental fue comprender las causas que explican la persistencia de beneficios extraordinarios en determinadas organizaciones a través del tiempo.

El análisis de Porter buscó identificar las ventajas competitivas en función de la posición que las empresas ocupan dentro de su sector, considerando, sus recursos, capacidades y diferenciales en el marco de las oportunidades se dan en el entorno. En este sentido, se entiende que “lo importante de la competencia no es derrotar al rival, tampoco lograr una venta, lo importante es obtener utilidades” (Magretta, 2012, p. 33).

Para analizar este entorno competitivo, Porter desarrolló el *Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas*, cuyo objetivo fue “estudiar las funciones organizacionales de manera precisa para detectar en ellas ciertas características que ofrezcan ventajas sobre los competidores, elegir una estrategia acorde que añada valor a los clientes y, así, incrementar el margen y optimizar la productividad”. (Mas, 2022, p. 174) permitiendo identificar los factores que determinan la rentabilidad de una industria y establecer un posicionamiento estratégico único en el mercado (Magretta, 2012 p.24).

Complementando este enfoque, Porter propuso el concepto de la *Cadena de Valor* (*Value Chain*), una herramienta de análisis interno que examina el conjunto de actividades que una empresa realiza para crear, producir, comercializar y entregar sus bienes o servicios. Esta es la herramienta básica para entender la ventaja competitiva, ya que todos los costos provienen de las actividades de la cadena y entre empresas surge precisamente de estas actividades. (Magretta, 2012 p.24).

La cadena de valor genérica es una estructura teórica que define las actividades que se pueden observar en todo tipo de empresas y las agrupa en dos categorías: las *actividades primarias* (marketing, y otras,) y las *actividades de apoyo* (recursos humanos). (De La Fuente & Muñoz, 2003,p. 4) (Mas, 2022,p. 174), este enfoque complementa la visión de Porter sobre la competitividad, al conectar las dinámicas externas del sector con las capacidades internas de la organización.

Mostrando así una relación entre los recursos, las actividades y los procesos que determinan la creación de valor. Por ello, la teoría estructural constituye un pilar esencial para comprender cómo las empresas logran posicionarse dentro de su industria y mantener ventajas sostenibles a través del tiempo.

La Visión Basada en Recursos VBR (Resource-Based View of the Firm) de Wernerfelt (1984)

Como respuesta y crítica a el cambio de enfoque en la gestión estratégica planteado por Porter (1982) y retomando aportes de Penrose (1959) y Andrews (1971) (Fong Reynoso, 2017, 41) Birger Wernerfelt en (1984) Acuñó el término "*Resource Based View*" (*Visión Basada en Recursos*). (Barney et al., 2011, p. 1301) (Pinto Jiménez, 2007, p. 22) (Cardona, 2011, p. 125), por medio de su artículo "*A Resource-Based View of the Eirm*" ("*Una visión basada en los recursos de la firma*") (Quezada Quezada, 2004, p. 30).

Wernerfelt, (1984) planteó la necesidad de considerar a las empresas a partir de sus recursos, lo que implicó el retorno a la visión tradicional de la gestión estratégica formulada por (Andrews 1971) y a la concepción de empresa como un conjunto de recursos específicos (Penrose, 1959). No obstante, sus planteamiento recibió poca atención hasta el surgimiento de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), dado que muchos de los recursos organizacionales presentan características difíciles de identificar y evaluar (Wernerfelt, 1984; Fong Reynoso, 2017, p. 41).

Según el enfoque de la VBR (Visión Basada en Recursos), la organización fue entendida como una gestora de recursos y productos, "dos caras de la misma moneda, muchos productos requieren los servicios de múltiples recursos, (...), sabiendo el perfil de recursos de la empresa, es posible encontrar su mercado-producto óptimo" (Wernerfelt 1984 citado por Fong Reynoso, 2017,p. 40). Este planteamiento desplazó el análisis desde las condiciones del entorno hacia las capacidades internas de la organización y la identificación de fuentes de ventaja competitiva.

Wernerfelt, (1984, p. 173) definió los recursos como “anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm” [cualquier cosa que pueda considerarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada], posteriormente, aclaró que los recursos son activos tangibles e intangibles “semipermanentemente vinculados” a la firma (Wernerfelt, 1984, p. 173), entre los que se incluyen la planta, equipos, propiedad intelectual, (Pulido, 2010, p. 55) las marcas, el conocimiento tecnológico, las habilidades personales y el capital (Huerta Riveros et al., 2004, p. 90).

Desde esta perspectiva, el crecimiento organizacional depende de cómo los recursos podrían transformarse en base para formular estrategias diversificadas, (Ruiz Carta, 2021, p. 28). El enfoque de la VBR planteó que la rentabilidad sostenida se genera a partir de la capacidad de la empresa para utilizar eficazmente sus recursos y competencias distintivas, más allá del simple posicionamiento sectorial. en este sentido la estrategia debía orientarse al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, mostrando una conexión directa con los recursos y las competencias distintivas de una organización, y no sólo un buen posicionamiento en el sector (Wernerfelt, 1984 citado por Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 78).

La ventaja competitiva basada en los recursos reveló la relación sistémica que existe entre el mercado objetivo de la empresa y su capacidad instalada. La gerencia debía analizar la existencia o escasez de recursos para definir estrategias adecuadas: alianzas en caso de limitaciones o diversificación ante excedentes (Huerta Riveros et al., 2004, p. 98) (Wernerfelt, 1984, p. 173).

Para facilitar el análisis Wernerfelt (1989) propuso clasificar los recursos “atendiendo a su potencial de uso y distinguió tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo, pero ilimitado a largo plazo”. (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 86), esta categorización permitió evaluar la flexibilidad de usos y su potencial para entrar a nuevos mercados, en función de las capacidades propias de la empresa (Huerta Riveros et al., 2004, p. 95).

Este aporte teórico realizado por Wernerfelt introduce el concepto “*First mover advantages-resource position barriers*”, (*las barreras de posición de recursos*), un término complementó y contrastó los análisis sobre las barreras de entrada de los nuevos competidores propuestas por Porter, este concepto enfatizó en la importancia de poseer recursos estratégicos y mantener posiciones favorables frente a competidores (Wernerfelt, 1984, p. 173).

An entry barrier without a resource position barrier leaves the firm vulnerable to diversifying entrants, whereas a resource position barrier without an entry barrier leaves the firm unable to exploit the barrier. There is thus a nice duality between the two concepts, (Wernerfelt, 1984, p. 173) [una barrera de entrada sin una barrera de posición de recursos deja a la empresa vulnerable a la diversificación de los nuevos competidores, mientras que una barrera de posición de recursos sin una barrera de entrada impide a la empresa aprovechar la barrera].

La posesión de recursos estratégicos se convirtió, en un elemento esencial para fomentar el liderazgo en la industria, los aportes de la Visión Basada en Recursos, retomaron el camino de la perspectiva interna en la gestión estratégica, centrada en los recursos propios de la organización y la capacidad de los directivos para identificar oportunidades en los mercados que generen nuevas ventajas competitivas sostenibles, estos aportes, serán fundamentales para que Barney (1991) realizará el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades TRC.

la Teoría de los Recursos y las Capacidades TRC

El avance en la gestión e investigación dentro de las ciencias administrativas durante la década de los ochenta centró la atención en el desarrollo de modelos que permitieran identificar las fuentes de ventajas de una empresa en su industria, el enfoque estructuralista proporcionaba una visión analítica del entorno hacia el interior de la organización, es decir, de afuera hacia adentro.

Sin embargo “desde los años noventa se ha desplazado la atención a los recursos, capacidades y habilidades que posee la empresa, (...), lo que se ha denominado Teoría Basada en los Recursos y Capacidades de la firma.” (Quezada Quezada, 2004, p. 29), este enfoque fue desarrollado por Barney (1991) sustentado en el estudio de factores internos de Wernerfelt (1984), la definición de empresa y la relevancia de recursos de Penrose (1959) y los aportes a la estrategia de Andrews (1971). En este sentido el modelo se basa en las características internas y desplaza la visión del entorno industrial desarrollada por Porter (1981).

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades, Jay Barney 1991 *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*

En el año 1991 con la publicación del artículo seminal de Jay Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (Recursos de la Empresa y Ventaja Competitiva Sostenible)*, se dio la consolidación de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) un hito fundamental para el desarrollo de una visión estratégica basada en los recursos internos de la empresa.

Este trabajo se reconoció como “una base adecuada para incorporar el análisis de fenómenos relevantes para entender tanto la competitividad de las empresas de un sector como la ventaja competitiva de empresas individuales” (Fong Reynoso, 2017, p. 40). Desde esta perspectiva, la TRC se configuró como una propuesta que, aunque integraba elementos del análisis sectorial (Valdaliso & López García, 2000, p. 57), centraba su atención en las particularidades internas de cada organización.

Barney (1991) como el padre de esta corriente, planteó que las empresas presentan heterogeneidad en sus recursos, lo que permite comprender por qué algunas organizaciones logran sostener sus ventajas competitivas, mientras otras ubicadas en el mismo sector industrial no lo consiguen.

Esta aproximación se opuso de manera directa al modelo de Porter (1980), el cual planteaba que las empresas tenían la posibilidad de adquirir los mismos recursos en unos mismos sectores industriales, (la homogeneidad de los recursos) y que la estructura del sector explicaba los resultados competitivos, sin embargo, este no lograba explicar cómo empresas en posiciones similares y con recursos equivalentes tenía resultados completamente diferentes.

En contraste, Barney (1991) evidenció que este supuesto de homogeneidad no lograba explicar las diferencias en desempeño entre empresas que ocupaban posiciones aparentemente similares y disponían de recursos equivalentes. Como señalaron Garzón Castrillón y Fischer (2009), la heterogeneidad constituía una condición esencial para sostener ventajas competitivas, pues “explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas” (pp. 77–82).

La TRC se basó en el supuesto fundamental de Wernerfelt (1984), el cual afirmaba que “firms within an industry (or group) may be heterogeneous with respect to the strategic resources they control”. (Barney, 1991, p. 101) [la base de que las empresas de un sector (o grupo) pueden ser heterogéneas en cuanto a los recursos estratégicos que controlan], es decir, que las empresas dentro de un mismo sector podían diferenciarse según los recursos estratégicos que controlaban.

La literatura indicó que la diversidad organizacional explicaba las diferencias en los resultados obtenidos entre empresas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Barney, 1991). (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, pp. 77-82), No obstante, aunque esta heterogeneidad aportó a la competitividad, no fue suficiente para sostener ventajas competitivas (Torres Barreto et al., 2018, p. 7).

Por eso Barney (1991) en su segundo supuesto de la teoría, expuso que los recursos, pueden no ser perfectamente móviles entre empresas (p. 101), lo que impedía su transferencia fácil entre organizaciones (Huerta Riveros et al., 2004, p. 89), esto permitió que las diferencias en dotaciones persistieran en el tiempo y se convirtieran en fuente de ventajas competitivas sostenibles.

la imperfecta movilidad de los recursos, ayuda a explicar por qué ambas son fuentes de rentas sostenidas y apropiables; además provoca un cambio importante respecto al mercado donde se compite, pues la empresa competirá en mercados donde pueda desplegar sus recursos y capacidades de forma competitiva en vez de dirigirlos hacia los mercados estructuralmente atractivos (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 85)

La TRC explicó cómo la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos podrían generar ventajas competitivas sostenidas. (Barney, 1991, p. 101), dado que no todos los activos eran transferibles ni replicables con facilidad. Así, la competitividad dependió de la posesión y el uso eficiente de recursos valiosos, escasos y difíciles de transferir o imitar.

La teoría planteó que una empresa que lograr la ventaja competitiva cuando alcanza “un nivel de desempeño superior al de sus competidores” (Fong Reynoso et al., 2017, p. 412), lo cual depende tanto de la posesión como del uso eficiente de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar.

Los Recursos en la Teoría de Recursos y Capacidades TRC

La identificación de recursos y capacidades permitió a las empresas desplegar estrategias orientadas a lograr ventaja competitiva, de modo que los consumidores prefirieran sus bienes o servicios frente a los de la competencia (Jamison et al., 2020), fue entonces fundamental reconocer los recursos de una organización que cumplan con las condiciones para generar ventajas competitivas sostenibles.

Para iniciar, los autores pioneros de la teoría en la cual se basó Barney (1991) como lo son Wernerfelt (1984), “basándose en Andrews, definió, de manera muy amplia, los recursos como "cualquier cosa" en la que pudiera pensarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada” incluyendo los insumos físicos e intangibles y los conocimientos (Quezada Quezada, 2004, p. 31) (Medina Muñoz, 1998, p. 78).

Posteriormente “Barney (1991:101) reserva el término "recurso" para (...) todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia”. (Medina Muñoz, 1998, p. 78). entre los cuales se encontraban los activos, las capacidades, los procesos organizativos, los atributos, la información y los conocimientos controlados por la empresa que permiten concebir y adoptar las estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia frente a sus clientes y competidores (Gonçalves et al., 2011, p. 823)

La clasificación más popular distingue a los recursos entre tangibles e intangibles, (Cardona, 2011, p. 125), siendo los primeros los que tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento (Huerta Riveros et al., 2004, p. 90). Desde la ciencia económica, estos recursos se relacionaron con los factores productivos tierra, trabajo y capital, por su parte, en la gestión estratégica, se agruparon en recursos físicos, financieros, tecnológicos, humanos y organizacionales, los cuales se integran mediante rutinas y procesos que conforman las capacidades de la empresa (Cardona, 2011, p. 125).

Los recursos tangibles fueron descritos como fácilmente identificables en el balance general de una organización. y constituyen el capital productivo de la empresa, por su parte, es tarea de la dirección general incrementar su productividad” (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 84). Sin embargo, Burlamaqui (2003) afirma que los recursos tangibles aportan poco a la ventaja competitiva de la empresa, ya que normalmente pueden ser adquiridos por otros competidores (Gonçalves et al., 2011, p. 824).

Siguiendo a Suárez Hernández & Ibarra Mirón (2002) destacaron que los recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros como los más representativos, (p. 72). Los activos

físicos de la organización son el “stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva” (Cuervo, 1993; López, 1996) (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 70),

Estos contemplan la tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones. (Cardona, 2011, p. 125), los terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, productos terminados (Huerta Riveros et al., 2004, 91) mobiliario, vehículos, (Torres Barreto et al., 2018, p. 9)

Por su parte, los recursos financieros se definieron como las fuentes que permiten financiar las inversiones de la empresa, ya sean provenientes de los fondos generados en el interior, o provenientes de terceros (Cardona, 2011,p. 125),estos incluyen los aportes de capital, los créditos (Weston y Brigham, 1994) citados por (Cardona, 2011,p. 125), las reservas, los derechos de cobro, acciones (Huerta Riveros et al., 2004,p. 91), el dinero disponible en caja e inversiones (Barney, 1991; Grant, 1991). (Torres Barreto et al., 2018, p. 12).

Es por eso que, los recursos tangibles son importantes para la estrategia de la empresa, pues estos influyen en los intangibles y viceversa, intervienen en la generación de capacidades y son la base operacional de la empresa y dependiendo del uso que de ellos se haga, tienen potencial para generar ventaja competitiva” (Torres Barreto et al., 2018, p. 9).

La otra cara de la moneda la componen los recursos Intangibles, debido a que estos se entendieron como el conocimiento incorporado a las actividades productivas, permitiendo explicar por qué organizaciones con dotaciones similares obtenían resultados distintos (Bueno, 1998: p. 215)” (Huerta Riveros et al., 2004, p. 92),

Este enfoque tiene una relación directa con el capital humano, debido a que “el conocimiento y la información se convierten en los pilares del desarrollo emprendedor, y los recursos intangibles adquieren una importancia creciente (Margalef, 2000)”. (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 83),

Incluso los recursos intangibles, toman más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa (Huerta Riveros et al., 2004, p. 91) (Jacobson (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) y Hall (1992). citados por Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 72), ya que estos activos constituían una fuente clave de ventaja competitiva sostenible, al aportar valor más allá de las capacidades de los recursos tangibles

Por eso, los recursos intangibles en la TRC se caracterizaron entre “activos humanos y no humanos” (Huerta Riveros et al., 2004, p. 91), estos no se agotan ni se deterioran con el paso

del tiempo, (Cohen, 2005). Además, podían ser empleados simultáneamente por distintos gestores, lo que ampliaba su alcance organizacional, Su naturaleza inmaterial dificulta el intercambio con los competidores (Marr y Roos, 2005). De hecho, para adquirir un intangible como una marca, las empresas a menudo deben comprar la organización completa (Blair y Wallman, 2001).

Tabla 1 los recursos intangibles

Categorización		Descripción
Humanos		Aportados por los seres humanos a la empresa, hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento, decisión, incluyen la formación, el criterio, la inteligencia, las relaciones y las ideas de los directivos y trabajadores de la empresa.
No humanos (independientes de las personas)	Tecnológicos	Incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, know-how, etc.
	Organizativos	Están compuestos por la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, la estructura formal de la empresa, su planificación formal e informal, los sistemas de coordinación y control, líneas de autoridad, además de las relaciones informales entre los grupos internos de la empresa y entre la empresa y su entorno, la orientación (empresarial o de mercado) y la gobernanza

Elaboración propia Basado en: (Huerta Riveros et al., 2004, p. 91) (Gonçalves et al., 2011, p. 824) (Cardona, 2011, p. 127) (Molloy et al., 2011, p. 1504)

Es de destacar la importancia de los recursos intangibles, ya que no se depreciaban como los activos físicos y evitaban su obsolescencia frente a los cambios del mercado, (Molloy 2011 citado por Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 84), Su adecuado despliegue en distintos mercados geográficos, podía generar utilidades superiores, siempre que exista un modo de transferir ese know-how.” (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 77), consolidándose, así como fuente clave de rentas empresariales.

Bajo este marco conceptual, Barney (1991) realiza otra clasificación de los recursos en tres tipos: “physical capital resources (Williamson, 1975), human capital resources (Becker, 1964), and organizational capital resources (Tomer, 1987)” (p. 101). Esta tipología incorpora tanto recursos tangibles como intangibles, reconociendo el papel de estos últimos en la construcción de ventajas sostenibles.

Tabla 2 Categorías de Recurso propuesta por Barney 1991

Categorías de Recurso propuesta por Barney 1991		
Recursos de Capital Físico	Recursos de Capital Humano	Recursos de Capital Organizacional
Los recursos tangibles corresponden a activos que pueden ubicarse con mayor facilidad, generalmente pueden encontrarse reflejados en el Balance General de una empresa. incluyen: maquinarias, equipos, plantas productivas, oficinas de venta, fondos financieros, la tecnología, la localización geográfica y el acceso a materiales los cuales respaldan directamente las operaciones de la organización.	Son los aportados por los seres humanos, lo que se conoce en terminología económica como «capital humano», e incluyen conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, también abarcan el juicio, la inteligencia, las relaciones interpersonales y la visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas, factores determinantes en el desempeño y la competitividad empresarial.	Los recursos organizacionales son complejas combinaciones de activos, personas y procesos permiten transformar insumos en productos y servicios, Incluyen los sistemas de información, la planeación formal e informal, los mecanismos de control y coordinación, las relaciones internas y externas, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa.

Elaboración propia basado en (De La Fuente & Muñoz, 2003, p. 7) y (Pinto Jiménez, 2007, p. 16) y (Cardona, 2011, p. 127).

Aunque Barney (1991) distinguió los recursos por su tangibilidad, sus condiciones (heterogéneos e inmóviles) y sus categorías (Capital físico, humano y organizacional), No todos los activos poseídos por una empresa se convertían en recursos estratégicos, ni mucho menos en generadores de ventajas competitivas, pues solo algunos aportaban valor real a la formulación de estrategias.

To have this potential, a firm resource must have four attributes: (a) it must be valuable, in the sense that it exploit opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment, (b) it must be rare among a firm's current and potential competition, (c) it must be imperfectly imitable, and (d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource that are valuable but neither rare or imperfectly imitable. (Barney, 1991,p. 105) [Para tener este potencial, un recurso de la empresa debe tener cuatro atributos: (a) debe ser valioso, en el sentido de que aproveche las oportunidades y/o neutralice las amenazas en el entorno de la empresa, (b) debe ser escaso entre la competencia actual y potencial de la empresa, (c) debe ser imperfectamente imitable, y (d) no puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes para este recurso que sean valiosos pero que no sean escasos ni imperfectamente imitables].

2.4.3 el modelo VRIS de la TRC propuesto por Barney (1991)

Recursos Valiosos:

En el modelo de Barney (1991), la condición fundamental para que un recurso pudiera generar una ventaja competitiva fue su valor. Si un activo no era valioso, se convertía en un recurso genérico, fácilmente imitable y sin capacidad para contribuir a una estrategia y que puede ser imitado por toda la industria, “Un recurso se considera valioso cuando le permite a una empresa crear y poner en ejecución estrategias que mejoren su eficiencia o su eficacia. (Barney 1991 citado por Pinto Jiménez, 2007, p. 22), y “contribuye a que la empresa obtenga beneficios extraordinarios para la empresa” (Fong Reynoso, 2017, p. 53)

Desde esta perspectiva, el valor de un recurso se entiende según sea su capacidad para aprovechar oportunidades del entorno o neutralizar amenazas, esto siguiendo el análisis DAFO (debilidades, amenazas fortalezas, oportunidades) (Barney 1991, p,106), por el contrario, si un recurso no es valioso, es irrelevante que sea escaso y difícil de imitar o de sustituir, ya que carece de la posibilidad de generar una ventaja competitiva (Fong Reynoso, 2017, p,53)

Si los recursos de la organización son valiosos, pero no generan una ventaja competitiva, y además de eso son fáciles de imitar por la competencia serán catalogados como *recursos comunes*, En caso de que el análisis arroje que sí permite aprovechar una oportunidad o defender a la empresa de una amenaza este podrá ser considerado una fortaleza entre las múltiples dotaciones que tiene la organización (Barney & Hesterly, 2015, p. 89) y los directivos continuar con el análisis para establecer si este es realmente una fuente de ventaja competitiva sostenida (Fong Reynoso, 2017, pp. 53-54)

Segun Barney & Hesterly, (2015) una buena práctica a la hora de realizar el análisis de los recursos valiosos es recluir a las actividades que la empresa ejecuta en su habitual desarrollo de operaciones productivas, administrativos o comerciales, que afectan tanto los recurso tangibles (físicos y financieros) como los intangibles (individuales, organizacionales) (p.94), una herramienta recomendada para este análisis será el establecimiento de cadena de valor

de la empresa, ya que permite observar los diferentes componentes que forma la organización de forma desagregada.

Recursos Raros:

La segunda distinción del modelo para que un recurso cuente con el potencial de generación de ventajas competitivas, es su rareza o escasez, (raro o escaso), además de ser valioso, un recurso debía ser escaso para mantener su potencial estratégico. “pues sí está ampliamente disponible en el sector se convertirá en un requisito para competir, pero no una fuente de ventaja” (Fong Reynoso et al., 2017, p. 77).

Pero no se trata sólo de que estén disponibles, sino también que no estén al acceso de todas las organizaciones que los requieren” (Cardona, 2011, p. 132), En este sentido, la posesión simultánea de un mismo recurso por numerosas empresas eliminaba su capacidad de diferenciación y restringía la posibilidad de generar beneficios extraordinarios.

Si el recurso era ampliamente difundido en el mercado este perdería la novedad, y la capacidad para generar diferencias en el sector, “este atributo tiene que ver con el sostenimiento de la ventaja competitiva, no con su creación, ya que implica que existen restricciones a la oferta de recursos valiosos” (Fong Reynoso, 2017, p. 54), en consecuencia, se convertía en un requisito para competir, pero no en una fuente de ventajas.

Los recursos raros también presentaron un carácter dinámico, ya que con el paso del tiempo surgieron nuevas tecnologías, aumentó la competencia y se amplió el acceso a insumos previamente escasos. En consecuencia, dichos recursos perdieron su novedad y el diferencial que inicialmente ofrecían a las organizaciones. Es entonces cuando los recursos y capacidades valiosos se convierten en comunes y pasan a ser fuentes de paridad y no de ventaja competitiva. (Barney & Hesterly, 2015, p. 94) (Gonçalves et al., 2011, p. 828),

Para establecer la escasez de los recursos, la gerencia deberá conocer a profundidad su competencia, con el fin de poder establecer si se cuenta o no con algún grado de exclusividad en su recurso, Esta “valoración requería la comparación de las dotaciones de recursos con las poseídas por otros actores de la industria y comparadas con los factores claves de éxito del sector.” (Quezada Quezada, 2004, p. 30).

Es por eso que la rareza aporta al sostenimiento de la ventaja competitiva, puesto que depende de la existencia de límites a la competencia “que se concretan por medio de dos mecanismos: la imitabilidad imperfecta y la sustituibilidad imperfecta.” (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, 92), las cuales deberán ser analizadas a profundidad, puesto que “Rareza y Valor, (..) son necesarias, pero no suficientes para lograr una ventaja competitiva sostenible” (Pereira Filho et al., 2019, p. 7)

Recursos inimitables:

La tercera condición del modelo de Barney (1991) estableció que un recurso, además de ser valioso y escaso, debía ser difícil de imitar para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida. Los recursos valiosos y escasos sólo pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenida si las empresas que no los poseen no podían obtenerlos. (Barney, 1991, p. 107).

Esta inimitabilidad dependió tanto de las características intrínsecas del recurso como de las circunstancias que lo rodearon, incluyendo activos especializados, información especial, patentes, marcas registradas, reputación, imagen, restricciones legales, elementos que actuaron como barreras para la competencia (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 92) con lo que se consigue el mantenimiento de las utilidades.

Que los recursos no estuvieran fácilmente disponibles para la competencia representa una fortaleza para la posición competitiva en el mercado de la empresa (Fong Reynoso, 2017, pp. 54-55); el modelo de Barney incluye tres condiciones de los recursos inimitables que son fundamentales para el entendimiento del concepto:

Tabla 3 condiciones de los recursos inimitables de Barney

Condiciones de la inimitabilidad	Descripción
<i>Condiciones históricas únicas o dependencia de la trayectoria (history dependent)</i>	<p>La empresa es una entidad social y en sus capacidades debe estar la de adquirir, utilizar y explotar ciertos recursos dependiendo de su ubicación en el tiempo y el espacio para obtener una ventaja competitiva (Barney, 1991, p. 107) (Gonçalves et al., 2011, p. 827)</p> <p>Cuando una empresa obtiene acceso a recursos a bajo coste debido a su ubicación en el tiempo y el espacio, a otras empresas les puede resultar costoso imitar esos recursos.</p> <p>Tanto las ventajas de ser el primero en actuar como la dependencia de la trayectoria pueden crear condiciones históricas favorables y únicas</p> <p>Estos recursos y capacidades solían acumularse de manera lenta y progresiva dentro de la organización, generando trayectorias únicas e irrepetibles que dificultaban su reproducción por parte de los competidores (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 93)</p>
<i>Ambigüedad Causal (Causally Ambiguous)</i>	<p>La ambigüedad causal se refiere a situaciones en las que la empresa no comprendía con claridad la relación entre los recursos que controlaba y la ventaja competitiva sostenible que obtenía a partir de ellos (Gonçalves et al., 2011, p. 827).</p> <p>Entonces la falta de comprensión interna dificulta la identificación de los recursos y sus combinaciones a los competidores que generan incremento de los costos de imitación, por lo tanto, conducen a la</p>

	<p>obtención de ventajas competitivas” (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 92)</p> <p>Entre las fuentes de ambigüedad causal se incluyen los casos en los que las ventajas competitivas se basan en recursos y capacidades «que se dan por sentados», o cuando existen múltiples hipótesis no comprobables sobre por qué una empresa tiene una ventaja competitiva y por último cuando las ventajas de una empresa se basan en conjuntos complejos de capacidades interrelacionadas.</p>
Complejidad social (socially complex)	<p>Las complejidades sociales que rodean a la empresa, permiten la inimitabilidad, ya que estos fenómenos sociales de características complejas, se escapan a la capacidad de las empresas para gestionarlos e influir en ellos de forma sistemática. (Ramsay, 2001, p. 42)</p> <p>Cuando las ventajas competitivas se basan en fenómenos sociales tan complejos, la capacidad de otras empresas para imitar estos recursos se ve significativamente limitada. (Barney, 1991, p. 110)</p> <p>Entre las relaciones de complejidad social se encuentran, la confianza, cultura y otros recursos sociales que son costosos de imitar a corto plazo incluidas las relaciones interpersonales entre los directivos, las culturas empresariales y otros aspectos similares, todos ellos difíciles de imitar. (Ramsay, 2001, p. 42)</p>
Patentes	<p>Solo son una fuente de ventaja competitiva sostenida en unos pocos sectores, como el farmacéutico y el de productos químicos especializados.</p>

Elaboración propia basado en: (Ramsay, 2001) (Barney, 1991,) (Garzón Castrillón & Fischer, 2009) (Gonçalves et al., 2011) (Barney & Hesterly, 2015, p. 97)

El análisis de la TRC en relación a la inimitabilidad requería evaluar si los recursos que ya eran valiosos y escasos también contaban con condiciones que impidieran su obtención o imitación por parte de los competidores (Gonçalves et al., 2011, p. 827), cuando esta condición se cumplía, la empresa podría elegir y aplicar sus estrategias que le permitieran disfrutar de un periodo de ventaja competitiva sostenida (Barney & Hesterly, 2015, p. 95) dado que estos recursos le permiten concebir y establecer estrategias de obtención de beneficios superiores (Fong Reynoso, 2017, p. 54).

La posibilidad de imitación también dependió de los costos involucrados. Cuando un competidor podía reproducir un recurso, pero a costos significativamente superiores, la empresa original conservaba su ventaja competitiva (Gonçalves et al., 2011, p. 828) en consecuencia los insumos estratégicos debían contar con mecanismos de aislamiento de la competencia” (Rumelt 1984) citado por (Fong Reynoso, 2017, p. 55).

Los mecanismos de defensa expuestos por Barney (1991) aluden a relacionales que son difíciles de reproducir, la imposibilidad de identificar estas interacciones humanas en la

organización es debido a que la relación que existe entre los recursos que posee la empresa y su ventaja competitiva es causalmente ambigua o socialmente compleja (Rumelt 1984, Dierickx y Cool 1989, Barney 1991 citados por Fong Reynoso, 2017, p. 55)

La escasez se convierte en una condición necesaria, aunque “no suficiente, para obtener utilidades. Es preciso, además, que tales recursos y capacidades permitan añadir al producto atributos que sean valorados por el cliente” (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995), en consecuencia, Barney desarrolla en su modelo la cuarta variable, la cual nos habla de la sustituibilidad.

Sustituibilidad del recurso:

Se entendía como la posibilidad de que un recurso valioso pudiera ser reemplazado por otro capaz de generar resultados equivalentes. Según Barney (1991) cuando dos recursos distintos y valiosos podían alcanzar el mismo desempeño estratégico, el recurso original dejaba de ser una fuente exclusiva de ventaja competitiva, en otras palabras, contará con un sustituto, por el contrario, si ese recurso valioso es sustituible o imitable no generará una ventaja.

El hecho de que existan recursos estratégicamente equivalentes implica que otras empresas actuales o potencialmente competidoras pueden implementar las mismas estrategias, usando alternativas de recursos diferentes. (Barney, 1991, p. 111), aunque estos insumos no puedan ser copiados exactamente, pueden ser reemplazados por otros similares que conduzcan al mismo desempeño competitivo (Gonçalves et al., 2011, p. 829)

No obstante, incluso los recursos y capacidades escasos, inimitables y durables pueden perder valor en la medida que surjan sustitutos adecuados (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, 80), lo que representa una amenaza y obliga a las empresas a anticipar la obsolescencia de sus activos cuando los competidores desarrollen nuevas alternativas superiores (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 93).

Estas condiciones conforman la base del modelo VRIS (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Sustituibilidad), cuyo propósito era la identificación de las fuentes de ventaja competitiva, dicho enfoque partía de que “las empresas competidoras eran distintas (heterogéneas) en términos de sus recursos, y que algunas poseen recursos únicos (duraderos, especializados y no comercializables) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir)”. (Peteraf, 1993 citado por Fong Reynoso et al., 2017, p. 77)

En síntesis, el modelo de Barney (1991), permitía comprender que las empresas son competitivas en diferentes momentos de la historia según la gestión de sus recursos tangibles e intangibles, y de la imposibilidad de los competidores para replicar o sustituir las estrategias basadas en ellos, consolidando así el núcleo explicativo de la teoría de los recursos y capacidades.

El modelo VRIO de evaluación de recursos

La Teoría de Recursos y Capacidades ofreció un marco analítico para que las organizaciones encontrarán los elementos capaces de fortalecer su desempeño, ya sea por el aumento de la productividad, disminución de costos o mejorar la reputación, bajo la perspectiva de la TRC se permitió desarrollar un conjunto de herramientas para analizar todos los diferentes recursos y capacidades que puede poseer una empresa y evaluar el potencial de cada uno para poder generar ventajas competitivas (Barney & Hesterly, 2015, p. 88)

Entendiendo que las organizaciones son un cúmulo de recursos (Penrose), pero no todos los recursos de una empresa tienen potencial de Ventaja Competitiva Sostenible (Barney 1991 citado por Palma & Machado Padilha, 2020, p. 69) una de las preocupaciones era la identificación y evaluación de los que podían aportar a mejorar los resultados de la empresa.

Barney se enfocó en establecer las relaciones entre capacidades y recursos y cómo estos podrían generar una ventaja competitiva sostenible, el sustento para realizar la evaluación, se desarrolló por medio de cuatro indicadores empíricos del potencial de los recursos de una empresa: el valor (V), la rareza (R), la imitabilidad imperfecta (I) y la sustituibilidad (S). Estos indicadores formaron el conocido concepto de VRIS. (Gonçalves et al., 2011, p. 819)

“The VRIO technique (Barney, 2002) has become the textbook approach to assessing the extent to which a firm’s resources meet the criteria for sustained competitive advantage”. (Knott, 2015, p. 1807), [la técnica VRIO (Barney, 2002) se ha convertido en el enfoque de manual para evaluar en qué medida los recursos de una empresa cumplen los criterios de ventaja competitiva sostenida.]

El modelo de los VRIS nos muestra que, aunque los recursos tangibles por sí solos no generan ventaja competitiva (Barney, 1991); sí pueden generar rentas superiores cuando el bien poseído es valioso para la organización, distintivo en la industria, es decir físicamente único, y cuando es específico de la empresa, es decir que no se puede transferir (Herzog, 2001) citado por (Torres Barreto et al., 2018, p. 12),

No obstante, la dimensión de sustituibilidad mostró limitaciones analíticas, pues se observó que el concepto de la sustituibilidad es demasiado teórica y que cuando se habla de la imitabilidad ya era tenido en cuenta, por lo tanto no reflejaba en buena medida la condición de ventaja competitiva para el recurso puntual.

Es por eso que Barney en el 2007 reformuló el enfoque por medio de la inclusión del factor *Organizacional* (O) y eliminando el criterio *Sustituibilidad* (S) esto se presentó debido a que Según Barney se podrían obtener Ventajas competitivas, duraderas si la empresa y su grupo gestor están preparados para aprovecharlas (Gonçalves et al., 2011, p. 829). La evolución del modelo implicó que un recurso o una capacidad debía ser “*apto para la explotación*”, lo que dio lugar al tránsito de VRIS hacia el modelo VRIO (Palma & Machado Padilha, 2020, p. 69)

El modelo VRIO, es un marco para evaluar la relevancia de los recursos de la empresa con respecto a su impacto en las estrategias de la organización (Pereira Filho et al., 2019, p. 3) establecer si estos cumplen con los criterios para ser considerados como relevantes (Knott, 2015, p. 1807) y en consecuencia aportar a la generación de ventajas competitivas.

la TRC por medio de la VRIO resume cómo los recursos de una compañía deben de contar con 4 condiciones para aportar significativamente a la ventaja competitiva sostenida de una empresa, estas características son valiosos (V), raros (R), difíciles de imitar (I) y Organización (O), para que sean totalmente explotados por la empresa (Knott, 2015, p. 1807) (Pereira Filho et al., 2019, p. 3) (Cardeal & António, 2012, p. 10159).

Este modelo “stands for four questions one must ask about a resource or capability to determine its competitive potential: the question of Value, the question of Rarity, the question of Imitability, and the question of Organization.” (Barney & Hesterly, 2015, p. 88), [representa cuatro preguntas que hay que plantearse sobre un recurso o capacidad para determinar su potencial competitivo: la pregunta sobre el valor, la pregunta sobre la rareza, la pregunta sobre la imitabilidad y la pregunta sobre la organización], es entonces importante analizar cada una de las características del modelo de evaluación de recursos y capacidades VRIO.

1. **The Question of Value:** *Does a resource enable a firm to exploit an environmental opportunity, and/or neutralize an environmental threat?*
 2. **The Question of Rarity:** *Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?*
 3. **The Question of Imitability:** *Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?*
 4. **The Question of Organization:** *Are a firm’s other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly-to-imitate resources?* (Barney & Hesterly, 2015, p. 6)
1. **La cuestión del valor:** *¿Permite un recurso a una empresa explotar una oportunidad del entorno y/o neutralizar una amenaza del entorno?*
 2. **La cuestión de la rareza:** *¿Es un recurso controlado actualmente por un número reducido de empresas competidoras?*
 3. **La cuestión de la imitabilidad:** *¿Las empresas que carecen de un recurso se enfrentan a una desventaja de costes a la hora de obtenerlo o desarrollarlo?*
 4. **La cuestión de la organización:** *¿Están organizadas las demás políticas y procedimientos de una empresa para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?*

- **Criterio Organización Empresarial (O) en el marco VRIO**

El concepto de **organización** expuesto por Barney en el 2007, hace referencia a la capacidad que cuenta una empresa de ser consciente de cómo ordena y gestiona sus recursos, “firm’s potential for competitive advantage depends on the value, rarity, and imitability of its resources and capabilities. However, to fully realize this potential, a firm must be organized to exploit its resources and capabilities”. (Barney & Hesterly, 2015, p. 100) [El potencial de

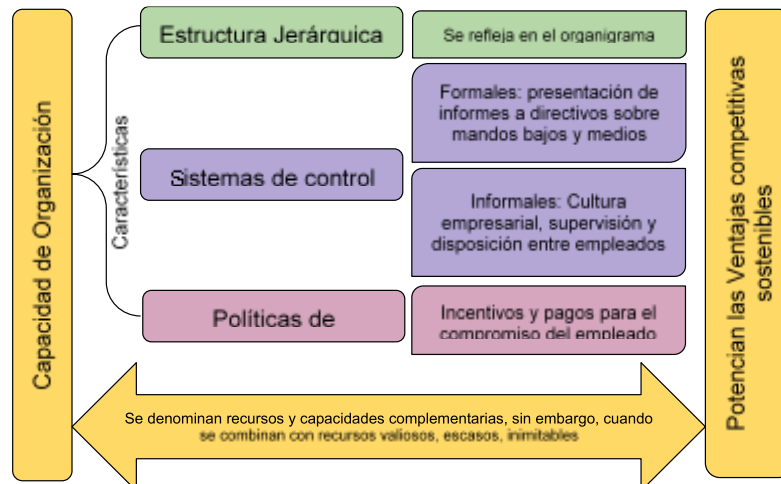
una empresa para obtener una ventaja competitiva depende del valor, la rareza y la imitabilidad de sus recursos y capacidades. Sin embargo, para aprovechar plenamente este potencial, una empresa debe estar organizada de manera que pueda explotar sus recursos y capacidades.]

If a firm has a valuable, rare, and costly-to-imitate resource and capability but fails to organize itself to take full advantage of this resource, some of its potential competitive advantage could be lost (...). Extremely poor organization, in this case, could actually lead a firm that has the potential for competitive advantage to gain only competitive parity or competitive disadvantages. (Barney & Hesterly, 2015, p. 31) [Si una empresa cuenta con recursos y capacidades valiosos, poco comunes y difíciles de imitar, pero no se organiza adecuadamente para aprovechar al máximo dichos recursos, podría perder parte de su ventaja competitiva potencial (...). En este caso, una organización extremadamente deficiente podría llevar a una empresa con potencial para obtener una ventaja competitiva a alcanzar solo la paridad competitiva o incluso a sufrir desventajas competitivas].

Los recursos, por sí solos, no garantizaban una ventaja competitiva: era indispensable que la organización desarrollará mecanismos internos para aprovecharlos plenamente (Gonçalves et al., 2011, p. 829)

En el factor de la organización se asocia con elementos como la estructura jerárquica formal, sus sistemas formales e informales de control de gestión y sus políticas de remuneración; (Barney & Hesterly, 2015, p. 100) recursos considerados complementarios porque no generan ventaja por sí solos, pero sí cuando se combinan coherentemente con otros activos estratégicos (Gonçalves et al., 2011, p. 826).

Ilustración 1 Características de los Recursos y Capacidades Organizadas



Fuente: Elaboración propia basado en (Barney & Hesterly, 2015)

Modelo VRIO Integrado

El modelo VRIO operacionalizó la Teoría de Recursos y Capacidades, con el fin de poder dar una visión interna de la organización para identificar y generar fortalezas. Barney y Hesterly (2007) desarrollaron un modelo que permite evaluar y clasificar los recursos de la empresa ayudando a la gerencia a determinar su posición competitiva y definir estrategias para crear o sostener ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 4 Vista basada en recursos VRIO

¿Un recurso es (...)				
valioso?	raro?	costoso de imitar?	explotado?	Implicaciones Competitivas
No	No	No	No	desventaja
Sí	No	No	Sí	paridad
Sí	Sí	No	Sí	ventaja temporal
Sí	Sí	Sí	Sí	ventaja sostenible

Fuente: Barney y Hesterly (2007).

Fuente: tomado de (Pereira Filho et al., 2019, p. 7)

Las Capacidades en la Teoría de Recursos y Capacidades

En la TRC el concepto de capacidades si bien es ampliamente mencionado, no ha sido definido de manera homogénea, Aunque no existe un consenso de la definición de Capacidad en medio de la teoría los diferentes autores si han llegado a puntos en común que nos permite dar un acercamiento al concepto según los aportes de los autores de la ver **Tabla 6, concepto de capacidad desde los autores.**

Las Capacidades son las habilidades de una organización, para el adecuado uso del stock de recursos (tangibles e intangibles) por medio de procesos y rutinas, desarrolladas por los miembros de una organización, para crear competencias de alto valor y poder responder a los rápidos cambios del entorno, aportando a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Demostrando una contundente relación entre las capacidades y los recursos, (Grant, 1991) expresó que, “los recursos son fuente de capacidades, pero las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva” citado por (Acosta Medina et al., 2019, p. 127), es porque una empresa puede tener una gran dotación de recursos pero si estos no están bien gestionados son pocos productivos (Torres Barreto et al., 2018, p. 8) y no generarán una posición ventajosa en la industria.

En consecuencia, “ambos términos están interrelacionados pues será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se dificulta el acceso a estos recursos (Dierickx y Cool, 1989). (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 71) por eso los recursos y las capacidades determinan la productividad y el desempeño estratégico de la organización.

Tabla 5 Concepto de Capacidad desde los autores

Autor y año	Aporte al concepto
<i>Amit y Schoemaker (1993)</i>	<p>La habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizacionales, con el objetivo de obtener un fin determinado, pueden ser considerados como bienes intermedios que genera la empresa para potenciar la productividad de sus recursos, su flexibilidad estratégica y la protección de sus productos finales.</p> <p>Son procesos basados en la información específica de la empresa, que se han desarrollado a lo largo del tiempo, mediante las interacciones de los recursos.</p>
<i>Teece et al. (1997)</i>	Definen las capacidades como la habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa y poder responder rápidamente a los cambios del entorno
<i>Winter (2000)</i>	Define las capacidades como rutinas de alto nivel (o conjunto de rutinas), que integrados con los flujos de recursos, brindan a los directivos un conjunto de alternativas de decisión para producir resultados significativos.
<i>(Margalef, 2000).</i>	Las capacidades organizacionales son aquellas habilidades que los profesionales de una organización han desarrollado con el transcurso del tiempo, ya sea de forma individual o colectiva, surgen como resultado del trabajo conjunto y el uso articulado de recursos tangibles e intangibles.

(Cuervo García, 1993)	Las capacidades o competencias, son conjuntos de conocimientos, habilidades, y tecnologías, que emergen del aprendizaje colectivo, Resultan de la combinación de recursos, la creación de rutinas organizativas y el intercambio de información, dependen del capital humano de la empresa, y del sistema de incentivos e integración del personal.
(Suárez & Ibarra, 2002)	Coordinación y cooperación entre el talento humano de la empresa y otros recursos
(Prahalad & Hamel, 1990).	Es una habilidad única, indispensable y básica para alcanzar eficazmente las metas establecidas. Se originan en el aprendizaje colectivo y provienen de la coordinación de diversas competencias de producción y la integración tecnológica.
Grant (1991)	Son las habilidades de desempeñar tareas o actividades que involucran patrones complejos de coordinación y cooperación entre las personas y los recursos. Incluyen funciones como I + D, servicio al cliente.
Grant (1996)	Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta.
Mahoney y Pandian, 1992)	Las capacidades representan formas de hacer las actividades y de utilizar los recursos.
(Navas y Guerras, 2002).	Son habilidades o competencias organizativas, que permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles.
Reynoso (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Son las habilidades que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas que le permiten poder reaccionar rápidamente a los cambios del entorno. - Habilidad de emplear los recursos mediante procesos organizacionales, con el objetivo de obtener un fin determinado.

	- Rutinas de alto nivel (o colección de rutinas) que, junto con los flujos de recursos, proporciona a los gestores de la empresa un conjunto de opciones de decisión para producir resultados significativos.
<i>Collis (1994)</i>	Las capacidades estratégicas permiten a la empresa realizar sus actividades funcionales de mejor manera que sus competidores, se ajustan de forma dinámica a las demandas del entorno y propician que la empresa obtenga recursos estratégicos.

Fuente: elaboración propia recopilado de: (Fong Reynoso, 2017, pp. 57-58) (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 84) (Acosta Medina et al., 2019, p. 127) (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 71) (Ruiz Carta, 2021, p. 29) (Huerta Riveros et al., 2004, pp. 90,92)

López (1996), afirma que el recurso tiene la característica de ser consumido y agotado con el tiempo, mientras que la capacidad se fortalece con su práctica y uso, por lo tanto, entre más se utilicen pueden perfeccionarse (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 71) centrando la importancia competitiva en el segundo ítem.

Esta distinción permitió comprender que, aunque los recursos fuesen necesarios, su aporte estratégico dependía de la capacidad de la empresa para gestionarlos y transformarlos en competencias y lograr el cumplimiento de los objetivos a que se destinan (Amit y Schoemaker 1993, Grant 1991, Makadok 2001) citado por (Fong Reynoso, 2017, p. 58)

Las capacidades dependen entonces del aprendizaje acumulativo en el cual adquiere importancia el capital humano, pues son creadas en medio del trabajo rutinario y resultan de los procesos de aprendizaje colectivos internos de la organización, “están insertas en los procesos organizativos (...) Por este motivo son socialmente complejas, (...) y no pueden ser controladas completamente por los gestores de la empresa” (Fong Reynoso, 2017, p. 59);

La construcción de capacidades se da a partir de la interacción de personas, equipos y recursos, que desarrollan actividades que la organización y se sabe hacer muy bien (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 85), para esto es necesario la interacción entre los equipos de trabajo y sólo “existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad”. (Huerta Riveros et al., 2004, p. 90).

Diversas actividades que con el paso del tiempo pasan a ser capacidades como “la excelencia en productos y operaciones, la capacidad de innovación de productos, su comercialización, el servicio de venta y posventa, o la gestión financiera”. (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 85), sin embargo, para que puedan ser estratégica deben compartir las características como ser valiosos, escasas, inimitables e insustituibles, elementos de la TRC (Fong Reynoso, 2017, p. 60)

Adicionalmente, las capacidades deben ser entendidas también como la “O” del modelo VRIO, es decir, la forma en que la empresa organiza y combina sus recursos (Cardeal & António, 2012, p. 10160). No obstante, su análisis exige ajustar el modelo, pues su naturaleza intangible requiere que se estudien las competencias y las rutinas con el fin comprender a mayor profundidad el modelo (Fong Reynoso, 2017, p. 60) y observar cómo contribuyen realmente a la generación de las ventajas competitivas.

- **Las Rutinas**

Las rutinas constituyeron un puente que permitió enlazar las capacidades con los recursos, debido a la repetición de tareas constantes, es el que permite la relación constante entre los recursos y las capacidades, (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 74), fueron descritas como complejos patrones de interacción entre las personas, y los demás recursos (Grant, 1991).

Dichas relaciones se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1991; Winter, 1995; Garzón, 2008) y definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 86) en términos competitivos.

Según Nelson y Winter (1982), señalaron que estos patrones de interacción implican un proceso de aprendizaje, por su parte Grant (1996) añade el factor de la regularidad, capaz de transformar actividades individuales en acciones coordinadas que sustentan las capacidades organizativas (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 74)

Las rutinas son valiosas para la generación de capacidades, pues son los “hábitos que nacen de la experiencia, constituyendo la memoria de la organización e influyendo en acciones futuras. (...) aceptados dentro de la cultura, (...), que resultan determinando la forma de hacer las cosas y los patrones de interacción de los recursos” (Pulido, 2010, p. 56).

Estas integran procedimientos como “la gestión del conocimiento, implican la investigación y el desarrollo de productos y procesos, la transferencia de tecnología, la propiedad intelectual, la fabricación, el talento humano y el aprendizaje organizacional.” (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 84)

Las capacidades de la empresa pueden ser definidas como las rutinas organizativas de alto nivel, socialmente complejas, que se generan en la empresa, como resultado de los procesos internos de aprendizaje (tácitos y explícitos) y de los flujos de recursos que se han utilizado en ésta, dada la secuencia de estrategias que se han llevado a cabo por la empresa, a lo largo de su historia. (Fong Reynoso, 2017, p. 59)

Por tanto, las rutinas expresaban tanto la dimensión estable de la organización como su carácter dinámico, ya que “la capacidad como un patrón establece el carácter dual de esta,

que por naturaleza es dinámica y por esencia es rutinaria.” (García Leonard & Sorhegui Rodríguez, 2020, p. 7).

- **Las Competencias**

Autores fundamentales de la perspectiva basada en recursos han conceptualizado la competencia desde diferentes ángulos, Barney (1991) define la competencia como la forma en que la organización ejecutaba actividades y emplea los recursos, Selznick (1957), introdujo el término "*competencia distintiva*" para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores” (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 72), otorgándole un valor diferencial dentro del sector en el que opera.

Las competencias surgían del aprendizaje colectivo y del “saber hacer” de los individuos (Pulido, 2010, p. 55), por su parte, Prahalad y Hamel (1990) acuñaron el término de "*competencias esenciales*" para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia de aquellas otras que sean más periféricas” (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 72) y no sean tan representativas para los resultados de la organización.

En esta línea, “las competencias esenciales les confieren a las empresas una mayor aptitud respecto a su competencia, lo que les llevará a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se puedan traducir en mejores resultados financieros” (Mazaira Castro, Dopico Parada, & González Vázquez, 2005) citados por (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 84)

Tabla 6 Competencias esenciales de Morcillo (1997)

Criterios	Descripción
Valor sea percibido por el cliente	Si la competencia es esencial para la organización aportará valor que el cliente podrá percibir y notará como diferencial frente a los competidores de la misma industria. Una competencia esencial es aquella que realiza una contribución singular y elevada al valor de un producto o servicio para el cliente.
Que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores	Siguiendo con los criterios y aportes de Barney (1991) las competencias también deben contar con el criterio de inimitabilidad, o por lo menos que la competencia no la pueda adquirir o imitar de forma fácil, puede ser que la propiedad sea exclusiva de la empresa y le permita diferenciarse de la competencia.

<p>Sean extensibles o aplicables a varias líneas de bienes y servicios</p>	<p>El uso adecuado de la <i>competencia</i> le permitirá a la empresa poder replicar este conocimiento y práctica en otras líneas de negocio, o desarrollar un nuevo producto o servicio.</p> <p>Debido a que las competencias esenciales, se pueden articular en torno a dos dimensiones básicas: los recursos de que dispone una organización, y las capacidades que las personas de la organización han desarrollado con aquellos recursos a lo largo del tiempo (Margalef, 2000).</p>
---	---

Fuente, Adaptación de (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 72) (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 78) y (Pulido, 2010, p.56)

La identificación de las competencias esenciales permite a la organización comprender con mayor precisión las capacidades con las que cuenta la empresa, existen cuatro tipos de competencias, propuestas por Teece, et al (1994) citados en (Valdaliso & López García, 2000, p.50):

- *Competencias asignadoras*, indican cómo repartir los recursos de producción y responde al qué y cómo producir.
- *Competencias tecnológicas*, hacen referencia a el uso del capital físico, humano de la Investigación, desarrollo e innovación en las organizaciones (I+D+i)
- *Competencias Transnacionales* que hace referencia a las decisiones de producción o comprar
- *Competencias Administrativas*

2.4.7 Clasificación de las Capacidades de las Empresas

Para poder comprender las rutinas es necesario realizar un análisis de la clasificación por tipologías de capacidades, debido a que “la manera en que se coordinan y gestionan los recursos de una empresa es al menos tan importante como la identidad de los propios recursos” (Teece, 2017, p. 7).

La coordinación adecuada permite que las competencias se conviertan en rutinas y estos combinados correctamente podrán generar e incrementar las utilidades de las organizaciones (Huerta Riveros et al., 2004, p. 92) cuando se mejorar el desempeño financiero quiere decir que la empresa ha encontrado una capacidad organizacional (Garzón Castrillón & Fischer, 2009, p. 88).

Entonces, las rutinas que permiten desarrollar la eficiencia y eficacia de la empresa podrá ser considerada una capacidad valiosa, (Fong Reynoso, 2017, p. 60) Cabe destacar que estas

dependen del contexto, de la industria y del momento (Collis, 1994), pero generalmente se caracterizan por ser duraderas, tácitas, complejas, difíciles de imitar y de sustituir, raras, escasas, superiores a las de la competencia (Mazaira Castro et al., 2005, citado por Acosta Medina et al., 2019, p. 127)

La clasificación más influyente fue la desarrollada por Grant (1991), quien utilizó el concepto de clasificación funcional e integración de capacidades, para las primeras y analiza las áreas funcionales de la organización y la cadena de valor de la empresa (Quezada Quezada, 2004, p. 31).

Tabla 7 tipología de Capacidades por autores

Autores y año	Clasificación	Descripción
Fortune y Mitchell en el 2012	Capacidades Gerenciales	Procesos relacionados con la integración y coordinación de los recursos y actividades de la empresa.
	Capacidades Funcionales	Procesos asociados con las actividades operativas cotidianas de la empresa que están orientadas a la producción de productos y servicios.
Richard Hall 1993	Capacidad Funcional (basada en competencias)	La capacidad de realizar tareas específicas; es el resultado de los conocimientos, las habilidades y la experiencia de los empleados y otras personas de la cadena de valor
	Capacidad Cultural (basada en competencias)	los hábitos, actitudes, creencias y valores que impregnan a las personas y grupos que componen la organización
	Capacidad Posicional (basado en Activos)	Consecuencia de acciones pasadas, referente a la historia, el posicionamiento de las marcas y el desarrollo de la cadena de valor de la empresa
	Capacidad Regulatoria (basado en Activos)	Resultado de la posesión de entidades jurídicas tales como: derechos de propiedad intelectual, contratos, secretos comerciales
Morcillo 1997 citado por	Competencias Tecnológicas	Que no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho, sino

(Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002)		también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa;
	Competencias Personales	Concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización
	Competencias Organizativas	propias de los procesos de la organización

Fuente: elaboración propia recopilado de: (Fortune & Mitchell, 2012, p. 799), (Hall, 1993, p. 610), (Suárez Hernández & Ibarra Mirón, 2002, p. 73)

Las competencia y habilidades ofrecen un marco clave para la identificación de las rutinas operativas y las capacidades estratégicas en el marco de la TRC, su análisis es esencial para la identificación y generación de las ventajas competitivas sostenibles, uno de los métodos más utilizados y de las estrategias más nombradas en la caracterización realizada por Teece, (1997 - 2017), este modelo se conoce como Capacidades Dinámicas.

Capacidades Dinámicas y el aporte de Teece a la Teoría de Recursos y Capacidades

Según Teece et al., (1997) Las capacidades dinámicas, son entendidas como la habilidad de la empresa para integrar, desarrollar y reconfigurar competencias internas y externas con el fin de hacer frente a entornos que cambian rápidamente. (p. 516), constituyéndose en la base para generar formas innovadoras de ventaja competitiva.

Su desarrollo se sustenta en los procesos organizativos, entendidos como una combinación de elementos estáticos y dinámicos que determinan la respuesta de la empresa ante cambios acelerados del entorno (Teece et al., 1997, p. 512). Estos procesos cumplen tres funciones esenciales: “integración-coordinación (un concepto estático), el aprendizaje (un concepto dinámico) y la reconfiguración” (Vargas Hernández, 2013, p. 83).

La integración busca eficiencia mediante la asignación coherente de actividades; el aprendizaje surge de la experiencia individual y colectiva y se manifiesta en rutinas y prácticas socialmente complejas; y la reconfiguración permite identificar cuándo transformar la estructura interna en función de los cambios del mercado (Fong Reynoso, 2017, pp. 62-63).

Las capacidades dinámicas permiten seleccionar, desarrollar, orientar y coordinar las ordinarias, reflejan, por tanto, la capacidad de una organización para lograr formas nuevas e innovadoras de ventaja competitiva, dadas las dependencias de trayectoria y las posiciones de mercado (Leonard-Barton, 1992 citado por Teece et al., 1997, p. 516) conjunto, estas

capacidades expresan la habilidad de los gestores para adaptar recursos y competencias, configurando una plataforma continua de renovación estratégica.

Tabla 8 cuadro comparativo entre recursos y capacidades

criterio de Comparación	Recursos	Capacidades
Definición General	Son los activos tangibles e intangibles controlados por la empresa que permiten implementar estrategias. Se consideran el stock o dotación básica de la organización.	Son las habilidades y competencias de la organización para coordinar y desplegar los recursos mediante procesos y rutinas organizativas.
Aportes Teóricos Clave	Wernerfelt (1984): Los define ampliamente como "cualquier cosa" que pudiera pensarse como una fortaleza o debilidad (insumos físicos, conocimientos). Barney (1991): Reserva el término para "todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia" (activos, atributos, información).	Amit y Schoemaker (1993): "Habilidad de utilizar recursos a través de los procesos organizacionales... bienes intermedios para potenciar la productividad". Teece et al. (1997): Habilidad para "integrar, construir y reconfigurar competencias" para responder a cambios del entorno.
Relación con el Tiempo y Uso	Se consumen: Según López (1996), el recurso tiene la característica de ser consumido y agotado con el tiempo.	Se fortalecen: Según López (1996), la capacidad se fortalece con su práctica y uso; entre más se utilicen, más pueden perfeccionarse.
Origen y Formación	Son unidades individuales disponibles ("stock") que pueden ser adquiridas o controladas.	Surgen del aprendizaje colectivo, la creación de rutinas y el intercambio de información (Cuervo García, 1993). Se desarrollan a lo largo del tiempo mediante la interacción de recursos (Amit y Schoemaker, 1993).
Función Estratégica	Son la fuente de las capacidades (Grant, 1991). Por sí solos pueden ser poco productivos si no se gestionan bien (Torres Barreto et al., 2018).	Son la principal fuente de ventaja competitiva (Grant, 1991). Representan la forma de "hacer las actividades" y utilizar los recursos (Mahoney y Pandian, 1992).
Interdependencia	Es difícil acumular capacidades si se dificulta el acceso a los recursos necesarios (Dierickx y Cool, 1989).	Permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales (Navas y Guerras, 2002).
Naturaleza	Estática (Inventario/Stock).	Dinámica (Flujo/Rutinas/Procesos).

Fuente: Elaboración propia

Marco contextual

Colombia es un país megadiverso, sus amplios territorios y diversos ecosistemas terrestres y marítimos hacen que cuente con una variedad cultural, histórica, geográfica y productiva, que destacan ante las oportunidades del aprovechamiento de sus recursos naturales, sin embargo, esta misma dinámica de la nación ha conllevado a que sea un territorio con múltiples dificultades para poder satisfacer las necesidades básicas de sus habitantes por la ausencia del estado, especialmente en las zonas rurales más apartadas.

El conflicto armado colombiano, dejó grandes problemas en nuestra sociedad, 8 millones de personas consideradas víctimas del mismo y una fractura en el uso, apropiación y conservación del campo colombiano (Carvajal et al., 2023, p. 22), que también dejó atrasos en la competitividad empresarial.

La insuficiencia de vías, los escasos instrumentos para el desarrollo del campo, la dispersión de los productores rurales, los bajos niveles de formación, entre otros problemas conllevaron a que el campesino fuera el más grande perjudicado en esta confrontación armada.

Si bien esta guerra impactó todo el país en términos de regiones, este escrito se concentrará en la región caribe colombiana, la cual se ubica en el norte del país y comparte su frontera con el mar caribe, esto, debido a que fue una de las regiones donde el conflicto fue más sangriento y tuvo efectos devastadores en el tejido social.

El enfrentamiento de Las guerrillas de las FARC, los grupos paramilitares y la fuerza pública colombiana, dejaron en la mitad al campesino, (el actor desprotegido) y la sociedad civil, estos fueron los que soportaron los embates de la violencia que llegaban por todos los frentes, uno de las poblaciones que más recibió este conflicto fueron los Montes de María.

La región de los Montes de María es la despensa agrícola del caribe colombiano (Marín Cardona, Castaño Molano, Delgado Cortés, & Largo Jaramillo, 2023, p. 131), en esta se desarrolla diferentes producciones agrícolas, entre las que destacan yuca, ñame, maíz, plátano, cacao y hace algunos años era la zona tabacalera del país (Ortiz et al., 2025, p. 245).

Sin embargo, como lo sostiene Novoa Yáñez et al., (2023, p.1) el aguacate es el principal sistema productivo de la región, del cual dependen las familias de las zonas más apartadas de la región, en consecuencia, estudiarlo se convierte en un elemento de valor para pobladores y tomadores de decisiones regionales.

En Colombia la producción de aguacate se extiende desde el nivel del mar hasta los 2.200 M.S.N.M. Toda esta producción abastece tanto el mercado local como el externo, con un gran potencial de exportación de fruta fresca y procesada debido a las características de las variedades cultivadas y a las condiciones agroclimáticas favorables de las regiones productoras del país. (Ríos-Castaño & Tafur-Reyes, 2003, p.1)

Al analizar el Aguacate se evidencia que las variedades más cultivadas en Colombia son *Lorena, Trinidad, Booth 8, Fuerte, Hass, Trapo, Santana, Colin Reed y Ettinger*, “Se calcula que en el país hay alrededor de 13.000 productores en cerca de 18.113 unidades productivas cuya principal actividad económica se deriva de este cultivo” (Novoa Yáñez et al., 2023, p.9).

En los últimos años las áreas de siembra y la producción presentan una tendencia creciente, debido a la ampliación de los mercados de exportación hacia Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, España, Bélgica, Francia, Alemania, Argentina y Rusia, al igual que la apertura de nuevos mercados en algunos países de Asia como Japón, China y Corea (Arias et al., p. 2018) citado por (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 9).

El Departamento de Sucre:

Es uno de los 8 departamentos que componen la región caribe colombiana, es un territorio que administrativamente se divide en 26 municipios y su capital es Sincelejo, cuenta con 5 subregiones naturales La Mojana, Montes de María, Morrosquillo, Sabana y San Jorge (Largo Jaramillo et al., 2025, p. 74).

En términos de relevancia del territorio, el departamento cuenta con activos geográficos de alta importancia estratégica, como el Golfo del Morrosquillo en el mar Caribe, acceso a ríos como el Cauca en la región de la Mojana, las sabanas que facilitan el transporte y el establecimiento de cultivos, y finalmente los Montes de María como unas elevaciones de tierra entre la sabana y el océano.

Este “es una zona con gran diversidad ecológica que le ha permitido el desarrollo de actividades agropecuarias, pesqueras y turísticas; sin embargo, su economía sigue siendo una de las más pobres del país.” (Marín Cardona et al., 2023, p. 130), en consecuencia, los retos del territorio con relación al bienestar de la población siguen siendo prioritarios, pues según el DANE más del 54% de la población se encuentra en condiciones de pobreza monetaria, siendo una de las tasas más altas del país (Largo Jaramillo et al., 2025, p. 64).

En la parte agrícola, los cultivos con mayor producción para el año 2018 fueron el arroz, el ñame, la yuca, palma de aceite, aguacate, plátano y maíz (Marín Cardona et al., 2023, p. 130), debido a la diversidad geográfica, climática e hídrica presente en las subregiones del Departamento, este trabajo final de maestría, se enfocará en las condiciones de competitividad de los productores de Aguacate, de los municipios de los Montes de María.

Los Montes de María Sucreños región Despensa del Caribe colombiano

Estos son un territorio rural donde predominan las montañas de baja altura y el color verde de sus campos, con unas altas temperaturas, los Montes de María, son una bioregión geográfica que se ubica entre los departamentos de Sucre y Bolívar, en la costa norte de Colombia.

Históricamente ha sido una zona geográfica que ha contribuido de manera relevante al desarrollo económico de esta región, cuyo principal sistema productivo es el aguacate (Novoa Yáñez et al., 2023, 97) adicionalmente otros cultivos que “se aprovechan en la subregión son yuca, ñame, plátano, maíz (...). También se han introducido cultivos de ají, cacao y palma de aceite. (Pérez Cordero et al., 2025, p. 39).

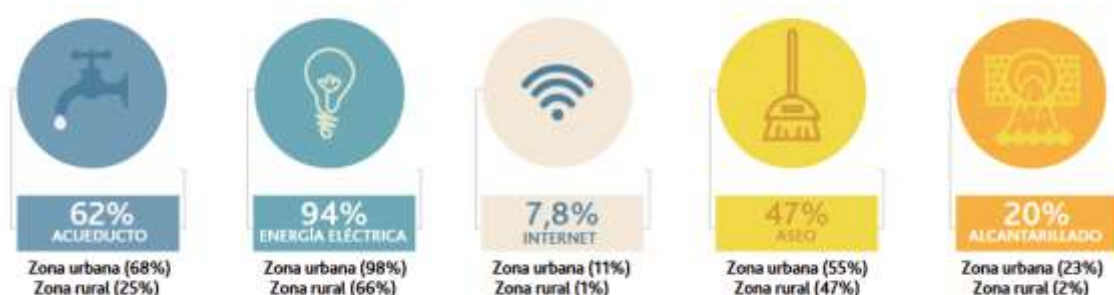
Ilustración 1 ubicación geográfica de la Región Montes de María.

ha sido afectada por la deforestación, ocasionando problemas como deslizamientos, erosión de suelos y deterioro del hábitat. (Pérez Cordero et al., 2025, p.125)

Este es un territorio altamente campesino, su población alberga 372.504 habitantes, de los cuales el 44% residen en la zona rural y del total de residentes de la región (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) & Agencia de Renovación del Territorio (ART), 2022, p. 37).

Esta población presenta grandes desafíos en torno al acceso a los servicios públicos básicos, pues como se evidencia en la **ilustración 2**, la cobertura de alcantarillado o la energía eléctrica son bajas, especialmente en las zonas rurales, esto sumado a los altos niveles de pobreza, así como dificultades en el acceso a servicios de educación, salud y empleo (Aguilera Díaz, 2014, p. 93).

Ilustración 2 Acceso a servicios públicos en los Montes de María



Fuente: tomado de (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) & Agencia de Renovación del Territorio (ART), 2022, p.31)

Inciendiando directamente en la competitividad del sector agrícola, debido a que los servicios públicos básicos son uno de los recursos más importantes a la hora de realizar procesos productivos, adicionalmente al acceso a internet es casi inexistente para los sectores rurales, lo que limita a estos en términos empresariales.

Han sufrido de manera tenaz los mecanismos y efectos de la violencia del conflicto armado en el país al ser una geografía en disputa por diferentes grupos armados — guerrillas, paramilitares y ejército nacional— gracias a su ubicación estratégica y su riqueza en términos de agricultura, recursos naturales y variedad de fauna. (Garzón Martínez, 2021, p. 89)

Las bondades de los ecosistemas de los Montes de María no se han podido explotar para el beneficio de habitantes, la violencia dejó las tierras deshabitadas, los cultivos desatendidos y un rezago en el desarrollo por la ausencia de políticas sociales estatales y la salida de empresas, que aún hoy denotan el rezago de una región con grandes oportunidades.

El Conflicto armado en los Montes de María

Aunque los Montes de María han dado pasajes gloriosos para la historia cultural, económica y empresarial del país, entre lo que destaca ser la región tabacalera y aguacatera del caribe en el siglo pasado, su historia “ha estado cruzada por los intereses de poderes que buscan expropiar el territorio, entre los que se cuentan el régimen de terratenientes, las grandes empresas agroindustriales y ganaderas, el narcotráfico y los paramilitares” (PNUD Colombia, 2010) citado por (Garzón Martínez, 2021, p. 89), estos conflictos, derivaron en enfrentamientos altamente violentos que cambiaron la estructura social del territorio.

El uso y aprovechamiento de las tierras de los Montes de María fue una de las causales del inicio de la era de la violencia en los años 50's, estos conflictos enfrentaron a terratenientes, campesinos y guerrilleros, cada uno de estos actores buscando el control de los amplios terrenos (Marín Cardona et al., 2023, p. 122).

“la presencia de modelos de desarrollo desiguales/diferenciados, ha configurado una estructura productiva heterogénea (producción campesina-ganadería extensiva-agroindustria-minería e hidrocarburos)” (Ortiz et al., 2025,p. 221), que dividió a los actores en el territorio y propicio para la llegada de grupos que por medio de la violencia realizaron el usufructo de la tierra.

El conflicto social y agrario en los Montes de María ha tenido uno de sus peores episodios en la historia reciente con la confluencia de grupos al margen de la ley de bandos separados. Entre los años 1999 y 2002, con la llegada de los grupos paramilitares a este territorio donde los frentes guerrilleros de las FARC, el EPL y el ELN se habían establecido, se acentuaron los actos beligerantes en la zona. En ese momento se cometieron 56 masacres en la región, incluyendo las masacres ocurridas en El Salado y Chengue y 20.677 personas se vieron obligadas a desplazarse por cuenta de la incursión paramilitar (Molano, 2011). citado por (Cristal & Romero, 2015, p. 8)

Entre los actos de mayor barbarie “se encuentra uno de los acontecimientos más recordados e importantes por parte de las FARC se reconoce el “burro bomba” atentado atribuido a esta guerrilla, ocurrido en Chalán en 1996, donde murieron 11 policías” (Mercado Vega, 2019) citado por (Ortiz et al., 2025,p. 221), estos hechos, ocasionaron el desplazamiento forzado, la desintegración del tejido social y la pérdida de la institucionalidad.

La situación ha resultado en conflictos por la propiedad de la tierra, desigualdad, pobreza y bajo acceso a los servicios de educación media (Daniels-Puello & Maza-Ávila, 2017; Maza-Ávila & Pérez-González) citado por (Burbano Figueroa, 2019, p. 89).

Está periodo de violencia generó un debilitamiento de las organizaciones campesinas, sus miembros (según relatos de los líderes comunitarios) fueron amenazados, amedrentados y

expulsados miles de personas, fueron poco a poco dejando sus tierras y el campo fue abandonado.

Es tanto así que en “la frontera agropecuaria no sólo se frenó, con lo cual se conservaron el bosque seco tropical existente en la región, también se iniciaron procesos de restauración pasiva en muchas zonas rurales que habían sido productivas hasta entonces. (Cristal & Romero, 2015, p. 8).

El abandono de la tierra conllevó a que las condiciones de la región se transformarían de manera abrupta, la fuerza productiva se fue de las fincas, ocasionó la falta de recolectores y cuidadores de los cultivos, que generó en los suelos la adquisición y propagación de enfermedades fitosanitarias que disminuyeron la capacidad y productividad en toda la zona, generando la pérdida de la seguridad alimentaria y económica.

Consecuentemente, las labores del grupo de productores de la región fueron perdiendo cada vez más protagonismo a raíz de la incertidumbre e inseguridad que implicaba vivir en esta zona, sufriendo unas de las consecuencias que más afectó al país en términos de desplazamiento forzado. (Ortiz et al., 2025, p. 222)

El conflicto en algunas zonas, fue tan crudo y violento, que el estado y la fuerza pública perdieron el poder en la región y abandonaron el territorio, dejando a la deriva y sin ninguna protección a los habitantes de los Montes de María, por eso la política pública, el desarrollo social y la intervención del estado era prácticamente inexistente, y las personas especialmente los jóvenes huyeron para preservar sus vidas.

Después de la firma de los acuerdos de paz entre las FARC y el gobierno Nacional, “Los Montes de María son el escenario de múltiples procesos de retorno, los cuales vienen dándose de manera casi paralela al desplazamiento forzado, en circunstancias adversas por la falta de garantías y, muchas veces, por el nulo apoyo estatal” (Garzón Martínez, 2021, p. 89), sin embargo, se ha evidenciado que los habitantes de la zona, cuentan con un alto sentido de pertenencia.

En la actualidad, han retornado a afrontar los múltiples retos que les dejó el conflicto, cuentan con una alta resiliencia (Pérez Cordero et al., 2025, Carvajal et al., 2023, y Marín Cardona et al., 2023, p. 19), esto se evidencia en los diferentes y múltiples grupos de asociaciones productivas, políticas, sociales y culturales, que marcan el día a día de los diferentes pueblos de la región.

El aguacate en los Montes de María

En la década de 1940 en los Montes de María se inició un proceso para que los suelos fueran aprovechados en sistemas agroproductivos, uno de los cultivos que presentó mayor impacto

y crecimiento era el café, el cual tenía una gran reputación interna y externa, convirtiéndose en atractivo para los productores locales

El sistema de este cultivo implica que se deben generar condiciones climáticas para un buen aprovechamiento y evitar que se quemen los árboles y disminuyan los frutos, en este contexto era necesario elegir una planta que diera sombrío, el elegido en los Montes de María fue el aguacate ((Burbano Figueroa, 2019, p. 83), (Novoa Yáñez et al., 2023, p.18)).

Inicialmente y por la relevancia del cultivo del café, los aguacates eran considerados como un producto de bajo valor, “usados como alimento para cerdos.” (Burbano Figueroa, 2019, p. 38), sin embargo, durante el colapso de las regiones cafeteras del país (Burbano Figueroa, 2019, 83), el cultivo de café desapareció poco a poco y solo sobrevivió en algunas pequeñas áreas (...), mientras que los árboles de aguacate prevalecieron y se han propagado de forma natural” (Novoa Yáñez et al., 2023, p.18), convirtiéndose en principal de sustento de las familias campesinas.

Más adelante, en los años 60's se había consolidado el cultivo del aguacate como uno de los motores de desarrollo agrícola de los Montes de María, su comercialización se daba para el resto de la región caribe y la ciudades del interior del país como Medellín y Bogotá, afianzando a la región como la zona con mayor producción del fruto en la nación (Burbano Figueroa, 2019, p. 83),

El aguacate de los Montes de María contaba con la particularidad, “no ser un cultivo”, ya que era considerado como área de bosque de regeneración, ya que se encuentran árboles de más de treinta años y una gran altura, (Vega, 2012) citado por (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 18)

Esto conlleva a que el proceso productivo del aguacate no fuera planeado, y sin ningún tipo de tecnificación, (Yabrudy-Vega, 2012a, 2012b) citado por (Burbano Figueroa, 2019, p. 18), estas condiciones de producción natural y no contar con acompañamiento técnico generó que los árboles superan los diez metros de altura y su copa los 25 metros de diámetro (Barboza García et al., 2025, p. 75),

Presentando bondades por su alta productividad, pero a su vez representando un reto en el momento de la cosecha, más adelante este será un factor clave para el asentamiento de los grupos ilegales en la zona y la salida masiva de los habitantes.

El azote del conflicto armado (como se tocó anteriormente), generó un desplazamiento masivo y el asesinato de campesinos, hasta el punto de la desolación de algunas zonas en el territorio, esto ocasionó que la mano de obra para realizar las labores asociadas al mantenimiento, de los árboles, la recolección y proceso de comercialización disminuyera drásticamente.

La baja productividad del aguacate en la región ha traído “como consecuencia que las áreas establecidas y la producción fueran superadas por los departamentos de Antioquia y Tolima, donde se han hecho mayores inversiones en la tecnificación de los cultivos” (Pérez Cordero et al., 2025, p. 27) y se han aprovechado las nuevas tendencias de los mercados internacionales.

La importancia del aguacate en la región es fundamental para la vida de sus habitantes, tanto urbanos como rurales, “en los Montes de María, el cultivo corresponde a una de las principales actividades económicas, la cual representa el 90 % del total de la producción agrícola” (Pérez Cordero et al., 2025, p. 27)

“El aguacate Criollo o antillano se ha convertido en el sustento económico de cerca de 2.200 familias Monte marianas. y agrupa más de 1.500 unidades de producción agrícola, aunque también se produce en sistemas agroforestales en asociación con plantaciones de plátano, cacao, ñame, y nuevas variedades de aguacate como el Lorena” (Barboza García et al., 2025, p.75)

Estos Aguacates brindan ingresos a los pobladores rurales, especialmente en la zona denominada como alta montaña, en los municipios de El Carmen de Bolívar, San Jacinto y San Juan Nepomuceno, en el departamento de Bolívar, y en los municipios de Ovejas, Chalán y Colosó en el departamento de Sucre (Osorio-Almanza et al., 2017). citado por (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 46),

Sin embargo, desde el año 2000 en adelante, se ha evidenciado una disminución de la productividad, baja de la calidad del fruto y disminución en la superficie cultivada de aguacate, estas problemáticas asociadas a la aparición de síntomas de marchitamiento de las plantas posiblemente por el ataque de enfermedades fungosas y el aumento de las sequías prolongadas (Burbano Figueroa, 2019, p. 98).

La enfermedad del aguacate de los montes de María

En los Montes de María, la variedad de aguacate que llegó fue la de ascendencia antillana, está probablemente, tuvo su origen en las costas del Pacífico de Centroamérica, en los alrededores de Guatemala y Costa Rica desde donde se distribuyó a países como Colombia (Storey et al., 1986) citado por (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 19).

La raza Antillana, Persea americana var. americana, es originaria de las selvas de las tierras bajas, cálidas y húmedas, ecosistemas característicos de estos países, donde existe una estación lluviosa corta (Knight, 2007) citado por (Barboza García et al., 2025, p. 79), tales como los de Centro América y Colombia.

Este tipo de aguacates es considerado como la raza “más adaptada a las condiciones climáticas de Colombia, en la medida en que algunos autores sugieren que ésta se originó

en América del Sur, con la costa Norte de Colombia, como el lugar más probable” (Morton, 1987; Patiño, 2002) citado por (Barboza García et al., 2025,79),

Caracterizados por el color verde de los aguacates, “diferenciados por su rusticidad, tolerancia a enfermedades y adaptación a factores de estrés biótico y abiótico”. (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 65) y una alta producción y frutos variables, cuyo peso varía entre 250 y 2.500 gramos.

El aguacate que ingresó a los Montes de María pertenece a la subespecie antillana, de los ecotipos cebo, leche y manteco (Vega, 2012), la cual se caracteriza por desarrollar frutos de gran carnosidad, tamaño y peso. La subespecie antillana se adapta bien a zonas de baja altitud (<1.000 m s. n. m.) y altas temperaturas (18-26 °C), como las que se encuentran en los Montes de María. (Novoa Yáñez et al., 2023, p.18)

Estas variedades marcan calidades del fruto, y posibilidades para la transformación, los estudios han identificado y clasificado los aguacates criollos, conocidos localmente como “*Cebo*” por ser amarillento y con alto contenido de fibras; la segunda variedad es el denominado como “*Leche*” por tener una consistencia cremosa, mientras que las del grupo “*Manteca*” presentan un color pardo y mayor contenido de aceite. Los colores varían de verde intenso a oscuro, y en algunos casos coloraciones rojizas (DANE, 2015; Yabrudy-Vega, 2012a). (Burbano Figueroa, 2019, pp. 84- 85) (Barboza García et al., 2025, p. 83)

Sin embargo, en términos físicos:

Se puede evidenciar que los “frutos son de forma alargada, ligeramente oblicuos; de corteza lisa, lustrosa, con abundante punteado o lenticelas; frutos de tamaño grande, 400 a 600 g de peso, de 14,69 cm de largo y 9.13 cm de ancho; de con un contenido de grasa del 7 a 9% y de 4,61% de fibra, de color verde amarillo moderado y de pedúnculo largo (Ríos et al., 2005) La semilla es de tamaño mediano, ovoide y simétrica, con mediana adherencia a la pulpa. (Barboza García et al., 2025, p. 80)

Adicional a las tipologías del fruto un factor que es fundamental a la hora de estudiar en aguacate en la región es el área del cultivo, según “los reportes de las estadísticas gubernamentales (Agronet, 2020) indican que para el 2019 se registraba un área total de 3.400 hectáreas, con una clara tendencia a la disminución”. (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 18),

Esta reducción va en contravía a los factores de mercado, pues el fruto de la región es ampliamente apreciado en el mercado nacional, por su buena calidad, sabor y cremosidad, sin embargo, al contar con un periodo de maduración corto es inviable para realizar exportaciones o comercio en lugares lejanos del país.

Esta contradicción entre el mercado y “el declive de las áreas de producción está relacionado con múltiples factores, como la edad avanzada de los árboles, marchitamiento del aguacate ocasionado presumiblemente por el hongo *Phytophthora cinnamomi*” (Osorio et al., 2017). citado por (Barboza García et al., 2025, p. 76), esto evidencia el gran número de problemas fitosanitarios que tienen los cultivos en la región, estas atacan principalmente las raíces, lo que explica la disminución en la productividad y el área sembrada.

*las raíces y el sistema vascular de los árboles son afectados por diversos microorganismos que causan síntomas similares, lo que dificulta su diagnóstico y un correcto manejo. El patógeno más limitante del cultivo se ha reportado al oomycete *Phytophthora cinnamomi* Rands, el cual puede causar pérdidas hasta del 90 % (Ciro et al., 2006; Tamayo, 2007; Pérez-Jiménez, 2008) citado por (Pérez Cordero et al., 2025, p. 76)*

El problema fitosanitario de árboles y suelos, es una enfermedad que va debilitando en la planta, inicialmente disminuyendo la calidad del fruto, (aguacates dañados a la hora de la cosecha) y paulatinamente generado la muerte del árbol, “En la zona de los Montes de María, el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA (2014) reportó para ese año la muerte del 47 % de las plantaciones de aguacate y el 67 % presentaba sintomatología asociada”, (Pérez Cordero et al., 2025, p. 28).

Las autoridades agrícolas, sanitarias y líderes productores han manifestado alertas, e implementado programas y desarrollo nuevas tecnologías para mitigar el impacto en los cultivos establecidos e inmunizar las nuevas plantaciones de aguacate, sin embargo, el proceso es lento y requiere de altas inversiones y la sensibilización con el campesino.

*La principal medida para el control del marchitamiento del aguacate es evitar la contaminación con el patógeno *P. cinnamomi*, para lo cual es de suma importancia realizar las siembras con plantas producidas bajo condiciones de vivero, que aseguren la sanidad del material de siembra, producidas en medios de cultivo sanos y limpios (Osorio-Almanza et al., 2017) citado por (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 19)*

Sumado a lo anterior el territorio enfrenta múltiples retos derivados del conflicto armados, faltan vías adecuadas para sacar sus productos hasta el principal centro de acopio, El Carmen de Bolívar, (en época de invierno estas carreteras se vuelven intransitables) (Yabrudy, 2012) citado por (Aguilera Díaz, 2014, p. 119).

Estos retos logísticos se dan debido a que los predios productores se encuentran en zonas de difícil acceso donde no se ha desarrollado una infraestructura adecuada de caminos, y mucho menos de vías, estas unidades productivas se localizan principalmente en altitudes que oscilan entre los 400 y 800 m s. n. m., las cuales no cuentan con accesos carreteables, con una temperatura promedio de 28 °C.

Las fincas productoras normalmente no cuentan con servicios de electricidad continua y de buena calidad, esto impide la refrigeración para conservación del fruto, por su parte, el recurso hídrico depende de la precipitación anual, la cual cuenta con una media entre 900 y 1.100 mm, que es insuficiente porque cada vez los fenómenos del niño alargan las sequías (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 46)

En términos comerciales, en la época de cosecha del aguacate es entre noviembre a febrero y de abril a julio, los frutos cuentan con una presentación inmejorable por su forma, color, su tamaño y su calidad interna (Barboza García et al., 2025, p. 80), atractiva a los ojos del consumidor de los mercados tradicionales que buscan un fruto fresco y para compartir en unidades familiares grandes, además que es un producto con amplia aceptación y consumo constante en los hogares de Colombia.

Es muy común que el aguacate producido en los Montes de María se comercialice de manera informal a lado y lado de las principales vías que atraviesan la subregión, pero adicionalmente se empaca y comercializa en las centrales de abastos de las principales ciudades del Caribe y el interior del país, donde es altamente apreciado por su tamaño y calidad. Los principales centros de comercialización son Barranquilla, Medellín, Montería y Sincelejo (Méndez-Prada, 2016). citado por (Novoa Yáñez et al., 2023, p. 18)

Para afrontar el mercado informal y mejorar las opciones de compra, precio y capacidades, los campesinos de los Montes de María optan por los procesos asociativos como una forma de fortalecer sus unidades productivas y disminuir el impacto en los precios de la venta, estas asociaciones aportan buscando clientes y aliados comerciales que les den la capacidad de comprar los pequeños lotes producidos por cada integrante y realizar un proceso de consolidación en sus propios e improvisados centros de acopio, en el marco de la presente investigación se analizaron estos modelos empresariales para determinar la competitividad, ya que estos son los que apoyan a los pequeños campesinos de la zona.

Asociatividad

Para entender los fenómenos que pueden hacer frente a las problemáticas fitosanitarias, económicas, sociales y productivas que enfrentan los Montes de María se tiene que entender la forma como muchos de los campesinos se agrupan en comunidades para fortalecerse y poder encontrar una alternativa económica que permitan su permanencia en el territorio y el sustento de sus familias, la herramienta más importante en la región es la asociatividad.

Según la base de datos de las empresas en cámara de comercio de los municipios de los Montes de María sucreños (Colosó, Chalán y Ovejas)¹ inscritas en el 2023, se identifican

¹ https://www.datos.gov.co/w/34n7-ql2m/dneh-mcp2?cur=syPl2_Kyien&from=7XSRmO06zKV

127 asociaciones productivas inscritas o renovadas desde el año 2020, lo que nos muestra la relevancia de este tipo de organizaciones en el territorio.

A la hora de hablar de asociaciones, es necesario comprender que es una comunidad, la cual se entiende como “la relación que tiene un grupo de individuos con problemas en común” (Delgado Cortes & Largo Jaramillo, 2023, p. 89), esta definición nos comienza a demarcar que las comunidades nacen por la relación que las personas tienen para identificarse con un problema o necesidad que comparten.

Si bien existen modelos de integración social, la que revisaremos en el presente documento por la relevancia en el territorio son las Asociaciones de Productores, “según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), es un proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas” (Soto Vallejo & Cardona Henao, 2019, p.47)

Estas organizaciones, gestadas en los territorios “hacen referencia a la forma de organizarse para enfrentar dichos problemas que son generales para todos los ámbitos sociales y las formas de vida tanto urbanas como rurales” (Delgado Cortes & Largo Jaramillo, 2023, p.289).

Son “un aporte inigualable al mejorar la calidad de vida de la población rural, elevando la productividad de los alimentos y mejorando la comercialización de los mismos, dándole capacidad de negociación” (Revista Nacional de Agricultura, 2013) citado por (Soto Vallejo & Cardona Henao, 2019, p.47).

Según Narváez-Rodríguez (2014) citado por (Ramírez García & Pérez Peralta, 2018, p. 4), las asociaciones de productores rurales se entienden como organizaciones que acopian a un conjunto de campesinos —agricultores, ganaderos, etcétera— que comparten circunstancias comunes, como la región o subregión donde están asentados o los tipos de cultivo; estas organizaciones se forman principalmente con el objetivo de optimizar el estado de las unidades productivas asociadas al mejorar su nivel de negociación frente a sus clientes o proveedores, formar alianzas con distintos estamentos públicos o privados o mejorar el acceso a recursos económicos o financieros.

Al observar a los productores de los Montes de María, se evidencia que estos comparten valores e intereses morales, frente a la recuperación del tejido social, productivo, la memoria histórica, la recuperación de sus territorios y la defensa de sus familias, lo que los impulsa a desarrollar estas iniciativas de trabajo colectivo.

Es por eso, que “a partir del desarrollo de principios y de valores, como confianza, compromiso, participación, liderazgo y comunicación” (Amézaga et al. 2013) citado por (Ramírez Gómez, 2022, p. 2) se configura el proceso asociativo, esto debido a que entre

vecinos y personas del común, que fueron de la misma manera afectados se generan vínculos de empatía, confianza e interés de desarrollo colectivo.

En entornos rurales que sufrieron el conflicto armado de forma cruda y ruda, las organizaciones asociativas se convierten en una tipología de actores estratégicos de las comunidades; que fomentan el bienestar de los habitantes, por medio de sus planes de acción enmarcados y diseñados en torno a la mitigación, solución y erradicación de las problemáticas actuales.

En el caso de los productores rurales de los Montes de María, la asociatividad se da para enfrentar el mercado de manera individual, como defensa frente a la falta de acceso a insumos, las dificultades en la logística, transporte o la debilidad del productor a la hora de negociar (Delgado Cortes & Largo Jaramillo, 2023, p. 290), “haciendo un uso más eficiente de los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros disponibles” (Ilabaca Ugarte et al. 2011). (Ramírez Gómez, 2022, p.2)

“Las asociaciones están constituidas por diversos actores sociales, quienes habitan los territorios y que a través de sus habilidades y destrezas aportan de cierta manera en la puesta en marcha de los diferentes proyectos” (Ortiz et al., 2025,p. 220), estos deben incluir el relacionamiento con entidades apoyo al agricultor, universidades y las administraciones de orden municipal y departamental para que aporten al desarrollo de la industria en su conjunto.

La competitividad de este tipo de organizaciones sociales, se puede definir como la capacidad del ente para responder de forma eficiente no solo a las necesidades del mercado, sino a las necesidades y capacidades de sus asociados. En particular, la competitividad sería la habilidad o capacidad que tienen estas asociaciones para adaptarse y desarrollar sus objetivos, en mercados multicontexto, generando beneficios para el colectivo y desarrollo socioeconómico en los contextos donde actúan. (Ramírez García & Pérez Peralta, 2018, p. 4)

En términos competitivos la asociatividad es esencial, debido a que facilita la generación de condiciones que mejoren el nivel de vida de los habitantes de un territorio, facilita el desarrollo de procesos técnicas y la adquisición de insumos o maquinarias con el fin de mejorar su productividad, disminuir costos, lograr acceso a los mercados, abrir economías de escala, ampliar el poder de negociación y de integración. (Soto Vallejo & Cardona Henao, 2019, p. 48).

Para el país es “uno de los principales desafíos con los que cuenta del sector agrario, este tiene relación con el fomento de agro empresas asociativas rurales, permitiendo movilizar las capacidades desde los territorios, en las cuales, estas organizaciones están insertas (OCDE, 2014) citado por (Ramírez Gómez, 2022, p. 2) y buscando la aceptación de sus

producciones en mercados donde encuentren mejores valores para sus productos, ya sean primarios o transformados.

En la región los productores se identifican principalmente como pequeños agricultores, los cuales tienen unos altos niveles de asociatividad, se estima que el 85% de los campesinos está vinculado a alguna organización de este tipo, donde se realizan procesos de comercialización en fresco y algunas de estas la transformación del fruto (Salgado, et al 2025, p. 111).

Normalmente por las condiciones de la región, los árboles de aguacate se encuentran asociados en el cultivo con otros productos como plátano, cacao, yuca, maíz o ñame, por lo que estos procesos asociativos en múltiples casos no solo buscan desarrollar la cadena productiva y comercial del aguacate, por el contrario, buscan fortalecer todas las líneas productivas de los agricultores asociados.

Desde la firma de los acuerdos de paz del 2018 el ingreso y trabajo con las comunidades de los Montes de María se ha incentivado, la institucionalidad ha llegado con nuevas alternativas a realizar la presencia estatal que no se realizó en el pasado, “Los productores de aguacate, cacao y ñame se encuentran conglomerados en asociaciones de agricultores, las cuales han sido el objeto de intervención por parte de las organizaciones públicas y privadas con presencia en la región” (Burbano Figueroa, 2019,p. 91), en estas intervenciones se evidencia el enorme potencial para el desarrollo de nuevos productos de valor agregado.

Se encuentra que las comunidades y los productores tiene oportunidades interesantes en la transformación del aguacate en productos de valor agregado como salsa de guacamole y aceites, sobre todo en los contextos internacionales donde es altamente valorado y demandado, con el fin de aprovechar la capacidad productiva y facilitando los procesos logísticos comerciales, sin embargo, para poder realizar estas transformaciones es necesario que los productores se unan, amplíen sus capacidades de producción y busquen la financiación de los equipos tecnológicos y las inversiones necesarias para la constitución de la organización. (Ortiz et al., 2025, p. 212)

Para entender, cómo se pueden aprovechar las oportunidades que el mercado nacional e internacional, es necesario comprender el contexto, por una parte, el proceso de comercialización del fruto se encuentra limitado por la logística del producto a los clientes finales, su ciclo de maduración rápida de 3 a 4 días hace que el proceso sea complejo para el productor.

Entonces, en la región se realiza el proceso tradicional de comercialización, el cual está marcado por la labor la realiza el intermediario, pues el productor no cuenta con canales de venta directa diversificados y el comerciante es uno de los pocos compradores a los que puede acceder. “en este proceso intervienen una cantidad significativa de intermediarios,

reduciendo de manera dramática las utilidades para los productores primarios” (Ortiz et al., 2025, p. 219)

La realidad de los intermediarios, nos muestra una de las primeras capas del problema que asumen los productores agrícolas de los pueblos Montemarianos, es el proceso logístico, debido a que para sacar sus productos es extremadamente costoso, y más si viene de la alta montaña que se encuentre en corregimientos como Don Gabriel, Chenguè o el Salitral en Ovejas Sucre.

Si bien este municipio cuenta con acceso a las carreteras nacionales (*Troncal de Occidente - Transversal de los Montes de María*), las condiciones de las vías terciarias son deplorables, lugares en donde solo se da el acceso de los vehículos con tracción 4X4 (con dificultad), y donde el burro o mula es el medio de transporte más efectivo.

Estos factores logísticos hacen que las condiciones de movilidad sean extremadamente difíciles, además de tener que asumir costos de transporte elevados, por el valor de gasolinas o combustibles, el tiempo que se demoran en recorrer cortos trayectos y la afectación que estas condiciones le producen a la carga, son caminos con altas inclinaciones, que están llenos de lodos y dificultan la estabilidad de cualquier vehículo, solo un conductor con una gran experiencia podrá maniobrar por estas trochas.

La recolección del fruto no es fácil, pues adicional a las largas distancias que deben de recorrer para llegar a los sembrados, el campesino debe sacar sus dotes para subir a árboles que en ocasiones llegan a medir más de 30 metros de altura, sin ningún elemento de proyección personal, arboles viejos, la gran mayoría infectados del virus de la pudrición de las raíces que los hacen débiles.

Es por eso que desde las instituciones de investigación como lo son la Universidad de Sucre, Agrosavia, el ICA la gobernación del departamento, se han realizado esfuerzos para mejorar la cadena productiva del aguacate, sin embargo aún siguen siendo insuficientes, entre el año 2018 y el 2023 se desarrolló el Proyecto Competencias Empresariales y de Innovación, del Programa Reconstrucción del Tejido Social en Zonas de Conflicto Armado Colombiano y los territorios priorizados fueron los municipios de Chalán y Ovejas en Sucre, lugar y momento donde se recolectó la información de los últimos párrafos del presente texto.

En este proyecto se acompañaron las asociaciones de ASOJUVENTUD en Chalán y ACDRES en Ovejas, en el establecimiento de 30 hectáreas de aguacate en asocio con plátano, buscando revertir la tendencia de la pérdida del cultivo y mejorar las condiciones económicas de las comunidades, estos árboles sembrados fueron inmunizados desde el grupo de investigación de la Universidad de Sucre y con acompañamiento de expertos biólogos, agrónomos, de la misma institución e ingenieros químicos y administradores de empresas de la UNAL Manizales

Desde este proyecto se pudo llegar a una etapa productiva de los árboles, y se pudieron establecer dos temas que nos dan pie a la presente investigación, primero poder entender la cadena de valor del aguacate en fresco de los Montes de María y segundo evidenciar las necesidades en transformación para generar productos de valor agregado que contribuyan a la recuperación del tejido social.

“es importante reconocer el papel de los productos transformados como uno de los eslabones más importantes en la cadena de valor del aguacate, pues a partir del cooperativismo entre productores se pueden lograr mejorar las condiciones de la región por medio de productos derivados del aguacate tales como el guacamole y aceite de aguacate, los cuales al ser productos de valor agregado buscan ser más lucrativos para los productores reflejándose posteriormente en una mejor calidad de vida para los mismos” (Ortiz et al., 2025, p. 219)

En este sentido, para afrontar las problemáticas sociales anteriormente descritas, las asociaciones cumplen un papel indispensable como fuentes de potencial productivo de las regiones; (Delgado Cortes & Largo Jaramillo, 2023, p. 220), apoyan la repoblación de los territorios, facilitan la unión de la comunidad.

Por lo que estos modelos de “organización solidaria dada en lo cotidiano, son responsables, entre otras tareas, de adecuar las condiciones físicas de los lugares a los que se retorna, proveer de alimentos y agua, (...) reiniciar el trabajo agrícola, en suma, el trabajo de reproducción de la vida que garantiza la permanencia en el territorio.

Tabla 9 Cadena de Valor del Aguacate en Colombia.

Eslabones Cadena de valor	Descripción	Necesidades de Recursos	Necesidades de capacidades
<i>Siembra</i>	Es la actividad que realizan los productores de aguacate de los Montes de María para la renovación de los árboles y el establecimiento de nuevos cultivos, requiere el uso de material de siembra sano y certificado, que	Semillas sexuales de aguacate criollo para patronales y varetas para injertación, deben de proceder de proveedores certificados por el ICA y contar con calidad, física, genética y sanitaria, son considerados como Material Vegetal	Conocimiento en normas de semillas certificadas, (tipos de certificados requeridos por el ICA, incluyendo aspectos genéticos, físicos, fisiológicos y sanitarios)

	cumpla con parámetros de calidad agronómica, genética y fitosanitaria, esta práctica es crucial para evitar la contaminación con patógenos como <i>Phytophthora cinnamomi</i> , el hongo causante del marchitamiento del aguacate, que ha afectado gravemente las plantaciones de la región	Insumos como agua para riego, Fungicidas e insecticidas para desinfección de semilla, abonos orgánicos, fertilizantes	Dominio de técnicas de injertación
		Bioinsumos, micorrizas, <i>Trichoderma spp.</i> que favorecen a la inmunidad	Manejo posterior de los árboles injertados
		Equipos y Herramientas , Navaja afilada (para despunte y cortes), cinta de injertación, cavas refrigerantes para el transporte de varetas, azadón, regaderas, bomba de espalda	Análisis de suelos y aguas para establecer planes de fertilización adecuados
		Sistemas de trazabilidad de semillas	Conocimiento de BPA (buenas prácticas Agrícolas)
		Formatos de certificación de semillas y baretos	
<i>Cultivo y mantenimiento de los árboles</i>	Es la parte del eslabón donde los campesinos realizan el cuidado, como abonar, podar y mantener en óptimo estado los árboles y el terrero, en los cultivos tradicionales de bosques de aguacate el productor no se enfoca en este proceso	Tierra y predios, fincas productivas donde se encuentran los árboles naturales o los nuevos sembrados	Manejo técnico agronómico: Incluye conocimientos sobre técnicas de siembra, fertilización, podas (de formación, mantenimiento y sanidad) y estimulación de la floración
		Arboles de aguacate, ya sean los cultivos criollos tradicionales de raza antillana o las nuevas variedades sembradas en años recientes	Habilidad para implementar estrategias de prevención, monitoreo y control de plagas y enfermedades, especialmente el

			marchitamiento del aguacate (<i>Phytophthora cinnamomi</i>), mediante el uso de fungicidas, insecticidas y productos biológicos
		Árboles complementarios sombríos como plátano que ayudan a dar sombra	Capacidad para realizar pruebas de textura de suelos y enviar muestras al laboratorio para su análisis físico-químico, y así determinar los requerimientos del cultivo
		Herramientas e insumos: como azadones, tanques de agua, regaderas, bombas de espalda, y sistemas de recolección como mallas y costales para proteger los frutos	Manejo de recursos hídricos: Conocimientos para la construcción y uso de reservorios y sistemas de riego
		Recursos hídricos: Arroyos, riachuelos, o represas, reservorios y minidistritos de riego	Capacidad para registrar y rastrear el origen de las plantas desde la semilla y las varetas hasta su establecimiento definitivo
		Insumos agrícolas: Fertilizantes (macro y microelementos, orgánicos), fungicidas (como benomilo, carboxín, captan, oxiclóruo de cobre, acilalanina, mancozeb, Fosetil Aluminio, Metalaxil+Mancozeb), insecticidas (neonicotinoides)	Desarrollo de proveedores de confianza, calidad que permita la entrega de insumos y de material vegetal
		Bioinsumos (Trichoderma spp.,	

		micorrizas)	
<i>Cosecha o recolección del aguacate</i>	recolección de aguacates con base en su maduración, tamaño, peso y calidad, aspectos determinantes para la comercialización. Una vez recolectados, los frutos se depositan en costales o canastos, se transportan cuidadosamente desde las zonas de alta montaña, que suelen tener condiciones de acceso difíciles, hacia los viveros o centros urbanos para su posterior manejo	Instrumentos de recolección: Mallas de recolección o costales para evitar el impacto directo de los frutos contra el suelo	Conocimiento para identificar el punto óptimo de maduración de los frutos y los criterios de calidad (tamaño, peso, ausencia de daños)
		Cortadoras y herramientas para recolección	Habilidad para utilizar sistemas de recolección en altura y manejar los frutos para evitar daños físicos durante la caída y el transporte
		Los frutos maduros y sanos de los árboles seleccionados, aptos para la comercialización o para la obtención de semillas	Selección y clasificación en campo: Capacidad para descartar frutos con daños o deformidades en el momento de la colecta
		Contenedores de transporte: Costales o canastos, preferiblemente de fique y bien ajustados, para proteger los frutos durante el descenso desde las zonas de alta montaña y el transporte hacia los centros urbanos	Conocimientos para empacar los frutos de forma segura en costales o canastos, protegiéndolos del maltrato durante el transporte
		Personas experto en recolección de aguacates en árboles, especialmente los de mayor altura	Organización para el traslado eficiente de los frutos desde el campo a los puntos de acopio o viveros, considerando los tiempos y las condiciones de la vía
		Asistencia técnica, en buenas prácticas de Agricultura	

<i>Poscosecha</i>	La recolección, clasificación, selección y preservación del aguacate a nivel de finca son prácticas determinantes para la calidad del producto	Infraestructura de poscosecha, Unidades de poscosecha a nivel predial, y la necesidad de plantas de beneficio comunitario que también puedan procesar otros productos agrícolas	técnicas de clasificación, selección y preservación a nivel de finca
		Acceso a Servicios básicos: agua y energía eléctrica para el funcionamiento de las unidades de poscosecha	Conocimiento e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para asegurar la calidad y reducir pérdidas
		Maquinaria y equipos para las labores de poscosecha como selección, clasificación y empaque	Habilidad para pesar, limpiar, seleccionar, clasificar, empaquetar, almacenar y transportar
		Empaques adecuados para la presentación del producto	Capacidad para conservar la calidad y frescura de la fruta durante el traslado al mercado consumidor
		Tecnología para la Cadena de frío	
<i>Transformación</i>	El aguacate para ser transformado en productos como aceite, harina, guacamole, pulpas, o para uso en la industria cosmética y capilar	Materia prima: Frutos de aguacate criollo, incluyendo su pulpa, semillas y cáscaras. También el aguacate fuera de especificaciones de calidad que no se comercializa en fresco	Diseño de productos innovadores y especializados, y la colaboración con universidades y centros de investigación (I+D+i)
		Infraestructura de transformación planta de procesamiento para aguacate y la dotación de unidades de procesamiento predial	Identificar y desarrollar El potencial para la generación de valor a través de emprendimientos basados en la transformación del aguacate

		Equipos para la transformación del aguacate (como prensado en frío), maquinaria para procesar guacamole (despulpadora, centrífuga, máquina de envasado), picadoras y carpas de secado para procesamiento predial, y otras máquinas para automatizar la separación de pulpa, cáscara y semilla	Ingeniería de procesos: Conocimientos de procesos biotecnológicos, termoquímicos, químicos y físico-químicos para la valorización de biomasa y la integración en biorrefinerías
		Acceso a agua y energía eléctrica	Habilidad para formular y producir productos de valor agregado como guacamole, aceite de aguacate, harina, trozos congelados, biogás y alimento animal a partir de las diferentes fracciones del aguacate
		Los requisitos de registros INVIMA y certificaciones sanitarias	Capacidad para garantizar la calidad organoléptica y microbiológica de los productos, cumpliendo con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y tramitando los registros INVIMA y requisitos sanitarios
		Personal capacitado en procesamiento del aguacate con enfoque en BPM	Conocimientos para caracterizar químicamente el aguacate (pulpa, semilla, cáscara) y determinar el potencial de valorización Habilidades para el diseño, construcción y operación de infraestructuras de procesamiento, incluyendo

			la definición de especificaciones técnicas y capacidad instalada
			Conocimientos para el aprovechamiento integral de residuos (semilla, cáscara, pulpa agotada) para la producción de compostaje, biogás o alimento animal
<i>Comercialización</i>	La comercialización se caracteriza por la presencia de muchos intermediarios, lo que reduce el poder de negociación de los agricultores y disminuye sus ingresos significativamente. Aunque el aguacate criollo de la región es altamente apreciado por su tamaño y calidad, se vende de forma informal en las vías o se distribuye en centrales de abastos de ciudades importantes como Barranquilla, Medellín, Montería y Sincelejo	Vehículos de transporte de producto fresco o transformado para centros de acopio, intermediarios y clientes finales	Poder de negociación: Los productores de aguacate tienen un bajo poder de negociación frente a los intermediarios, lo que limita la fijación de precios justos
		Red de caminos y carreteras para sacar los productos	Conocimiento del mercado: Existe un desconocimiento del mercado, sus demandas potenciales y los canales de comercialización óptimos
			Reputación de calidad: El aguacate de Montes de María es altamente apreciado por su tamaño y calidad en el mercado, lo cual es una ventaja
		Centros de acopio, con (BPM)	Vínculos y alianzas comerciales: La cantidad de aliados comerciales y las alianzas estratégicas son importantes para dinamizar la comercialización
			La presencia de certificaciones y sellos de calidad (como GlobalGAP, Fair Trade, productos

			orgánicos)
		Plataformas digitales: Potencial para el uso de las TIC y plataformas digitales para la promoción y comercialización	Habilidad para realizar estudios de mercado para identificar la demanda potencial, los nichos de mercado y los canales de comercialización más efectivos
			Capacidad para negociar precios justos y establecer acuerdos de venta que incrementen los ingresos de los productores, así como habilidades de ventas y promoción
		Equipos directivos con capacidad de gestión	Conocimiento para organizar y gestionar el transporte, empaque y distribución de los productos para reducir pérdidas y asegurar la calidad, incluso en condiciones de infraestructura deficientes
			Capacidad para generar y mantener alianzas comerciales a nivel regional, nacional e internacional
		Equipos de ventas y gestión de alianzas	Habilidad para diseñar e implementar estrategias de marketing, incluyendo el uso de las TIC y campañas publicitarias para promover el consumo de aguacate y sus subproductos
			Implementar protocolos de trazabilidad para los productos, garantizando su

			historia, ubicación y trayectoria a lo largo de la cadena
<i>Procesos de apoyo, administrativos y asociativos</i>	El manejo regular de la contabilidad y finanzas, la limitada disponibilidad y formación del recurso humano, y la falta de sistemas de información adecuados, la administración de los recursos, el pago a productores, la negociación con proveedores y cercanía con instituciones, públicas, privadas y académicas	Los productores y administradores de estas organizaciones, que constituyen la fuerza laboral y directiva	Las redes de confianza (técnica, estratégica, normativa) entre los agricultores y con los diversos actores de la cadena son fundamentales para la aceptación y adopción de innovaciones y tecnologías
		Acceso a créditos productivos a través de entidades	La cultura de la empresa y la capacidad de cambio, aprendizaje y comunicación son activos intangibles que impulsan las ventajas competitivas
		Equipos tecnológicos especializados para procesos de administración, nominas, manejo de inventarios	La presencia de elementos con cualidades de liderazgo que guíen y orienten las actividades, y la labor de lideresas en el retorno a los territorios
		Equipos tecnológicos para la gestión comercial	Fortalezas en el planeamiento estratégico y la gestión de la calidad
			experiencia en el trabajo colectivo
			La capacidad de fomentar la innovación en los procesos
			Reconocimiento de la trayectoria y el saber de los productores en el cultivo de aguacate
			La apertura voluntaria de las comunidades para

			<p>aceptar la aplicación efectiva de saberes concebidos</p>
			<p>Habilidad para un manejo eficiente de la contabilidad y finanzas, incluyendo el conocimiento integral de los costos de producción y las políticas crediticias. Capacidad para la formulación de planes de desarrollo, estrategias y proyectos</p>
			<p>Capacidad para organizarse empresarialmente, gestionar organizaciones y generar alianzas y cooperación entre actores públicos y privados. Necesidad de capacitaciones en competencias empresariales y de innovación</p>
			<p>Conocimiento y aplicación de la normatividad vigente para la producción y comercialización de semilla de calidad (Resolución ICA 780006 de 2020) y para el control de plagas (Resolución ICA 1507 de 2016). Conocimiento de NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)</p>
			<p>Habilidades para la disponibilidad, formación y valoración del recurso humano</p>

			Gestión de la información: Implementación y uso de sistemas de información adecuados
--	--	--	---

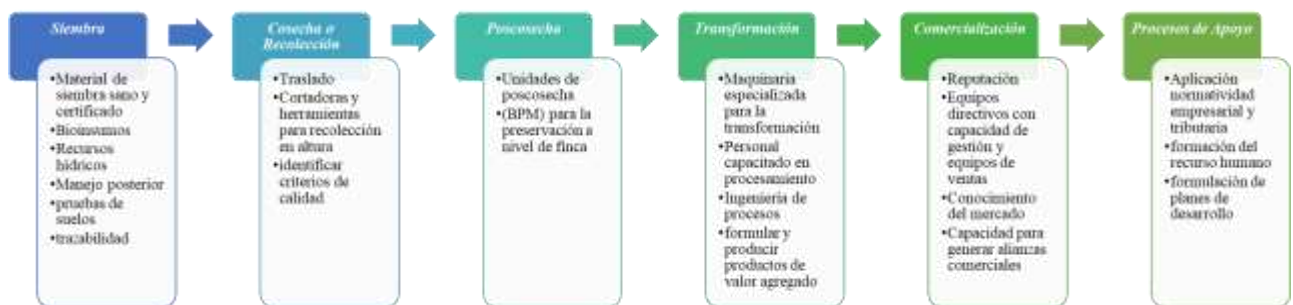
Elaboración propia con información recopilada de: (Novoa Yáñez et al., 2023, 36) (Pérez Cordero et al., 2025, 26) (Aguilera Díaz, 2014) (Carvajal et al., 2023) (Pérez Cordero et al., 2025) (Buenhombre Vasquez & Mariño Becerra, 2022) (Garzón Martínez, 2021) (Marín Cardona et al., 2023) (Largo Jaramillo et al., 2025) (Cristal & Romero, 2015)

Para poder analizar la competitividad rural, y la cadena de valor del aguacate, estos deben estar fundamenta en la productividad como eje para el éxito sostenible del sector. (Buenhombre Vásquez & Mariño Becerra, 2022, p. 625). por eso, la importancia de identificar la asociatividad como la principal alternativa para superar deficiencias estructurales históricas derivadas por el conflicto armado, tales como el limitado acceso a tecnología y las dificultades en la implementación de estándares de calidad para sus productos.

Cuando se analiza la asociatividad en el contexto colombiano, esta ha permitido lograr avances en productividad y tecnificación de algunos cultivos, sin embargo, cuando se analiza en un entono como el de los Montes de María la competitividad a menudo permanece en un estado incipiente; mostrando signos de dependencia de apoyos gubernamentales y una carencia de visión empresarial, lo que hace urgente la evaluación de sus procesos.

Para esto se evaluarán seis eslabones productivos, estos buscarán el entendimiento de las condiciones de la siembra relacionado con la situación fitosanitaria de la región y el cultivo, se analizarán las formas de realización del proceso de cosecha, con el fin de diagnosticar las buenas prácticas para establecer si aprovechan estas nuevas oportunidades. Se revisará si cuentan con alguna transformación que busque la agregación de valor, y por último se revisaran los procesos comerciales y administrativos.

Ilustración 3 cadena de valor seleccionada para evaluación VRIO



Fuente: Elaboración propia

Basados en el modelo de la TRC, es indispensable reconocer la base sobre la cual se construye las rutinas campesinas productivas, estas están ligadas a los recursos intangibles territoriales. Estos elementos del patrimonio cultural son activos que pueden transformarse en valor económico y son cruciales para el desarrollo endógeno (Ortiz, Rodríguez Fazzone, Dueñas, Hernández & Hernández, 2021, p. 16).

Al observar la necesidad de evaluar los procesos de apoyo administrativo, se entiende la necesidad de analizar la gobernanza asociativa, concepto que enfatiza la cooperación y las relaciones en red entre asociaciones, instituciones públicas, ONG y universidades, y promueve la innovación de capacidades organizacionales, (Cuadrado-Barreto, 2025, p. 47).

Estos modelos de integración interinstitucional rural buscan sentar las bases para impulsar la innovación social rural, la cual busca la satisfacción de necesidades mediante la transformación de las relaciones sociales y los sistemas de gobierno (Leglise, 2016, p. 267) en las comunidades.

Metodología

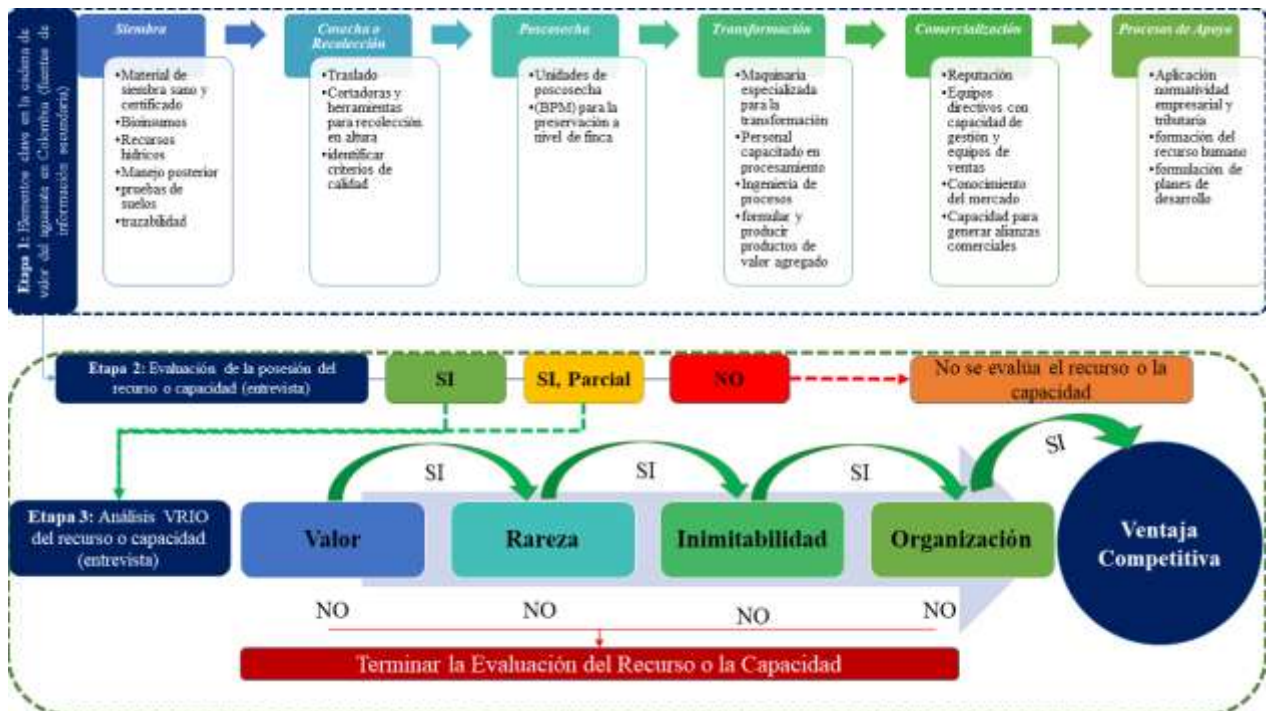
La presente investigación adopta un paradigma interpretativo de carácter exploratorio con un enfoque cualitativo, utilizando el método Estudio de Caso Múltiple ya que este incorpora múltiples unidades de análisis y permite explorar más de un caso y la generalización analítica (Andrade, 2018, p. 28), coherente con la necesidad de comprender en profundidad los fenómenos sociales que rodean el entorno de los sujetos objeto de la presente investigación, que configuran la producción rural y la aplicación del conocimiento tradicional.

Este enfoque de investigación permitirá interpretar las dinámicas de los productores y las asociaciones de aguacate de la región de los Montes de María Sucreños, permitiendo examinar patrones de convergencia y divergencia (Andrade, 2018, p. 28), centrando la atención en la diversidad cuyos procesos se dieron en contexto de diversidad productiva, riqueza cultural y en el marco del conflicto armado colombiano, elementos que influyeron en los recursos y las capacidades que influyen la competitividad del sector.

El diseño metodológico se compone por un enfoque mixto de investigación, en la primera fase del estudio se empleó un enfoque descriptivo basado en fuentes de información secundaria con el fin de describir el stock de recursos y capacidades del sector aguacate en Colombia e información del territorio Montemariano.

En la segunda fase del estudio se desarrolló un enfoque exploratorio interpretativo, que pretende caracterizar las condiciones de las asociaciones, buscando profundizar en el entendimiento de sus capacidades y recursos en los cuales se pueda encontrar alguna fuente de ventaja competitiva relacionada con la TRC.

Ilustración 4 Mapa mental metodología de la investigación



Fuente, elaboración propia.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se fundamentó en la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), especialmente con los aportes de Barney (1991 - 2007), y específicamente en el modelo de evaluación de recursos VRIO (valiosos, raros, inevitables y organizados), herramienta central para el análisis de los insumos y las habilidades internas de la organización.

Con el fin de poder evaluar la TRC en las empresas, los directivos deben de contar con un conocimiento tanto endógeno como exógeno de las organizaciones, una buena práctica que se han utilizado es por medio de la cadena de valor de Porter, pues esta habla de los procesos que se desarrollan en una industria y se convierten en un marco comparativo para la evaluación interna para los recursos (Barney & Hesterly, 2015, p. 94) y las capacidades (Quezada Quezada, 2004, p. 31).

Con los soportes teóricos se procedió a realizar el estudio contextual de la Región Montes de Marca del departamento de Sucre, donde se realizó una revisión exhaustiva de fuentes de información secundaria, las cuales incluyeron temáticas como, aspectos geográficos, sociales, conflicto, productivos.

Por otra parte, se desarrolló la identificación de cadena de valor del aguacate en fresco en Colombia, encontrando que, en los departamentos de Antioquia, Caldas, Tolima, se encuentran las cadenas más desarrolladas, mostrando algunas características importantes para la industria en el país,

Adicionalmente se encontraron documentos que previamente habían diagnosticado la cadena de valor del aguacate en los Montes de María y se apoyó en publicaciones previas propias (libro hacia un emprendimiento rural en el posconflicto plátano en los montes de María del cual y libro “El aguacate de los montes de María sucreños transferencia de tecnología” el cual es una herramienta para buscar el fortalecimiento de los diferentes elementos de la cadena de valor de los productores de aguacate de la región).

Dado el contexto rural del territorio y la limitada disponibilidad de líderes de asociaciones productivas, se adoptó muestreo por conveniencia siguiendo la estrategia de relacionamiento de bola de nieve, facilitada por los vínculos y trabajos previos del investigador con las comunidades.

Acorde con el enfoque cualitativo de la investigación, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a profundidad dirigida a productores y líderes asociativos de aguacate de los Montes de María del departamento de Sucre, con el fin de identificar sus recursos, capacidades y posibles fuentes de ventaja competitiva.

Método de investigación

Para la fase de implementación y análisis de los recursos y capacidades de la cadena de valor de las asociaciones productoras de aguacate de los Montes de María, se diseñó una entrevista semiestructurada en profundidad dirigida a líderes productores ya fuera por autoridad formal o por reconocimiento comunitario.

El instrumento se planteó para con ser contestado de manera remota debido a las limitaciones logísticas para poder realizar el trabajo de campo en territorio, entre las cuales se encuentran, el conflicto armado colombiano (aún presente), las precarias condiciones de vías de acceso, la débil conexión telefónica y de internet, factores que dificultan y encarecen el trabajo de campo presencial.

Se eligió la entrevista en profundidad por ser una técnica ampliamente utilizada para contextos sociales y empresariales, este enfoque busca explorar los significados, prácticas,

herramientas, experiencias, conocimientos ancestrales, de las diferentes personas elementos fundamentales para comprender cómo los recursos y capacidades se configuran en entornos rurales complejos.

El instrumento de investigación incluyó tres componentes básicos, primero la presentación del individuo y la organización, segundo datos generales de la asociación, tercero la evaluación de recursos y capacidades bajo el modelo VRIO y guiados por los eslabones de la Cadena de valor del aguacate en Colombia.

Con el fin de poder realizar el análisis VRIO, se utilizó la cadena de valor genérica desarrollada en el marco contextual del presente documento, en donde se señalaron los eslabones de la cadena de producción del aguacate, tomando como referencia la caracterización sectorial presentada, con esta información se realizó una identificación del requerimiento de recursos y capacidades a evaluar, tal como se muestra en la tabla, Recursos y capacidades evaluados en las asociaciones.

Tabla 10 Recursos y capacidades evaluados en las asociaciones

Eslabón	Tipo	Recurso/Capacidad
<i>Siembra</i>	Recurso	Material de siembra sano y certificado
	Recurso	Bioinsumos, micorrizas, Trichoderma spp. que favorecen a la inmunidad
	Recurso	Recursos hídricos (arroyos, riachuelos, represas, reservorios, minidistritos de riego)
	Capacidad	Manejo posterior de los árboles injertados Esta capacidad se refiere a las habilidades y conocimientos necesarios para el cuidado y desarrollo óptimo de los árboles de aguacate después de haber sido injertados, asegurando su establecimiento y crecimiento saludable
	Capacidad	Cuentan con Capacidad para realizar pruebas de suelos y análisis físico-químicos
	Capacidad	Capacidad para registrar y rastrear el origen de las plantas (trazabilidad)
<i>Cosecha o Recolección</i>	Recurso	Organización para el traslado eficiente de los frutos desde el campo a los puntos de acopio o viveros, considerando los tiempos y las condiciones de la vía
	Recurso	Cortadoras y herramientas para recolección en altura
	Capacidad	Habilidad para identificar el punto óptimo de maduración y criterios de calidad (tamaño, peso, ausencia de daños) y razas de aguacate en la región
<i>Pos-cosecha</i>	Recurso	Unidades de poscosecha a nivel predial y/o plantas de beneficio comunitario
	Capacidad	Conocimiento e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la preservación a nivel de finca

Transformación	Recurso	Maquinaria especializada para la transformación (prensado en frío, despulpadora, centrifuga, máquina de envasado)
	Recurso	Personal capacitado en procesamiento del aguacate con enfoque en BPM
	Capacidad	Ingeniería de procesos para valorización de biomasa (conocimientos biotecnológicos, termoquímicos, fisico-químicos)
	Capacidad	Habilidad para formular y producir productos de valor agregado (guacamole, aceite de aguacate, harina, trozos congelados, biogás y alimento animal)
Comercialización	Recurso	Reputación de calidad del aguacate de Montes de María
	Recurso	Equipos directivos con capacidad de gestión y equipos de ventas y alianzas
	Capacidad	Conocimiento del mercado (demanda potencial, nichos, canales de comercialización óptimos)
	Capacidad	Capacidad para generar y mantener alianzas comerciales (regional, nacional e internacional) y negociar precios justos
Procesos de Apoyo	Recurso	Conocimiento y aplicación de la normatividad vigente (ej. Resolución ICA para semillas y plagas, NIIF)
	Recurso	Habilidades para la disponibilidad, formación y valoración del recurso humano (capital humano)
	Capacidad	Capacidad para la formulación de planes de desarrollo, estrategias y proyectos

Fuente: Elaboración propia basada en la cadena de valor del aguacate en Colombia.

Ya identificados los recursos y capacidades a evaluar en el presente estudio, era necesario determinar si las asociaciones productivas de aguacate contaban con la posesión del insumo o la habilidad identificada. De allí se derivaron preguntas sobre su disponibilidad, uso y relevancia estratégica para las empresas comunitarias del territorio, para esto fue necesaria la formulación de *la pregunta de posesión del recurso* (ver instrumento de investigación).

Finalmente, basado en los recursos y capacidades ya identificados se formularon preguntas para evaluar su relevancia dentro del modelo VRIO, Para cada recurso por eslabón se preguntaría si el líder de la asociación lo consideraba valioso, raro, inimitable u organizado. (ver instrumento de investigación).

Eslabón siembra: Es la actividad que realizan los productores de aguacate de los Montes de María para la renovación de los árboles y el establecimiento de nuevos cultivos, requiere el uso de material de siembra sano y certificado, que cumpla con parámetros de calidad agronómica, genética y fitosanitaria, esta práctica es crucial para evitar la contaminación

con patógenos como *Phytophthora cinnamomi*, el hongo causante del marchitamiento del aguacate, que ha afectado gravemente las plantaciones de la región.

Tabla 11 Instrumento de Investigación Eslabón siembra

Eslabón	Siembra	Recurso	<i>Material de siembra sano y certificado</i>
Pregunta de posesión del recurso	¿Cómo asociación y productores realizan el proceso de siembra de nuevos árboles de aguacate? Si es así, ¿de qué manera adquieren el material de siembra?, ¿este material está certificado por el ICA?		
Valor	¿El uso de material de siembra sano y certificado contribuye significativamente a la calidad, sanidad, neutralizar amenazas fitosanitarias como el marchitamiento (<i>Phytophthora cinnamomi</i>), mejorar el rendimiento del cultivo de aguacate, permitiendo mejorar los ingresos de los asociados, explotar mercados de alta calidad?		
Rareza	1. ¿Es este material de siembra de alta calidad y certificación difícil de obtener para otros productores en los Montes de María? 2. ¿La cadena de valor del aguacate controla fuentes exclusivas o limitadas de este material que no están al acceso de todos los competidores?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o complejo para los competidores replicar o acceder a las mismas fuentes de material de siembra certificado que cumplen con parámetros de calidad agronómica, genética y fitosanitaria, debido a la inversión, conocimiento o alianzas requeridas?		
Organización	¿Su asociación está organizada para asegurar la adquisición, manejo, almacenamiento y uso óptimo de este material de siembra, con políticas y procedimientos que garanticen su trazabilidad, sanidad y aplicación efectiva?		
Eslabón	Siembra	Recurso	<i>Bioinsumos, micorrizas, Trichoderma spp. que favorecen a la inmunidad</i>
Pregunta de posesión del recurso	¿A la hora de sembrar utilizan Bioinsumos para mejorar el crecimiento de las plántulas?		
Valor	¿El uso de Bioinsumos como micorrizas y <i>Trichoderma spp.</i> que favorecen la inmunidad de las plantas de aguacate, contribuye significativamente a mejorar la sanidad, calidad y rendimiento del cultivo, permitiendo explotar mercados diferenciados o reducir la incidencia de enfermedades y plagas (como <i>Phytophthora cinnamomi</i>), lo que genera valor para los productores asociados?		

Rareza	¿Estos Bioinsumos (micorrizas, Trichoderma spp.) o el conocimiento y las técnicas para su aplicación efectiva y óptima, son controlados por un número limitado de productores o actores de la cadena de valor en los Montes de María, siendo raros o difíciles de acceder para la mayoría de los competidores, quienes no los poseen o los poseen de forma limitada?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o difícil para los competidores en la región replicar la adquisición, el desarrollo o la capacidad de aplicar eficazmente estos Bioinsumos (micorrizas, Trichoderma spp.) para mejorar la inmunidad del aguacate, debido a la inversión en investigación y desarrollo, las alianzas con proveedores especializados, el conocimiento técnico tácito o explícito, o las condiciones específicas de la región, que les generarían una desventaja de costo significativa?		
Organización	¿La organización de los productores de aguacate en los Montes de María cuenta con las políticas, procedimientos y estructuras (por ejemplo, programas de capacitación, sistemas de seguimiento, alianzas con centros de investigación o proveedores de Bioinsumos) para apoyar la adquisición, uso y explotación óptima de estos Bioinsumos (micorrizas, Trichoderma spp.) para la inmunidad de las plantas, asegurando su aplicación efectiva, el monitoreo de sus beneficios y la integración de este recurso en sus operaciones diarias?		
Eslabón	Siembra	Recurso	<i>Recursos hídricos (arroyos, riachuelos, represas, reservorios, minidistritos de riego)</i>
Pregunta de posesión del recurso	¿Los lugares donde se encuentran los nuevos cultivos de aguacate cuentan con acceso a recursos hídricos o sistemas de riego?		
Valor	¿El acceso y control sobre recursos hídricos suficientes (arroyos, represas, etc.) permite a los productores de aguacate de su asociación asegurar la productividad y calidad del cultivo de aguacate, incluso en temporadas secas, generando valor y reduciendo los riesgos asociados a la deficiencia de agua en la región y pérdidas económicas para los mismos?		
Rareza	¿Es el acceso y control de los asociados sobre estas fuentes de agua es significativamente mejor o más exclusivo que el de otros productores de aguacate en los Montes de María, quienes pueden enfrentar debilidades en servicios básicos, en acceso a sistemas de riego u otras fuentes de agua?		

Imitabilidad	¿Sería difícil o muy costoso para otros productores de la región desarrollar o acceder a sistemas de riego y reservorios con la misma eficiencia o escala que los actores de su asociación, dadas las limitaciones de infraestructura social y el limitado acceso a servicios públicos?		
Organización	<p>1. ¿Los productores tienen políticas y procedimientos bien definidos para el manejo eficiente y sostenible de estos recursos hídricos, incluyendo su conservación, distribución óptima en el cultivo y adaptación a períodos de sequía?</p> <p>2. ¿existen políticas o acuerdos para que los recursos sea compartido entre los miembros de la asociación?</p>		
Eslabón	Siembra	Capacidad	<i>Manejo posterior de los árboles injertados Esta capacidad se refiere a las habilidades y conocimientos necesarios para el cuidado y desarrollo óptimo de los árboles de aguacate después de haber sido injertados, asegurando su establecimiento y crecimiento saludable</i>
Pregunta de posesión del recurso	¿Qué cuidados o manejos reciben los árboles de aguacate en etapa temprana para asegurar su crecimiento?		
Valor	¿La capacidad de realizar un manejo posterior eficiente de los árboles injertados (que incluye cuidados, podas, fertilización, control de plagas y enfermedades) permite a los productores asegurar la supervivencia, el crecimiento óptimo y la alta productividad y calidad del cultivo?		
Rareza	Es poco común o difícil de encontrar entre la mayoría de los productores de aguacate en la zona, conocimiento en las técnicas que incluye cuidados, podas, fertilización, control de plagas y enfermedades en una etapa de desarrollo de la planta?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o tomaría un tiempo considerable para otros productores replicar la experiencia, la formación del personal y los sistemas de coordinación necesarios para manejar los árboles injertados con la misma eficiencia y efectividad?		
Organización	¿Se han implementado programas de capacitación, sistemas de monitoreo, protocolos de manejo y/o incentivos que aseguren la aplicación consistente de esta capacidad y su contribución a una ventaja competitiva?		
Eslabón	Siembra	Capacidad	<i>Cuentan con Capacidad para realizar pruebas de suelos y análisis físico-químicos</i>

Pregunta de posesión del recurso	¿Cuándo se va a realizar la siembra de nuevos árboles, realizan el análisis de suelos para establecer el mejor lugar de siembra?		
Valor	¿Esta capacidad para analizar suelos (textura, físico-químico) y determinar los requerimientos específicos del cultivo permite a los productores de su asociación optimizar la fertilización y el manejo del suelo, lo que resulta en una mayor productividad y calidad del aguacate, y contribuye a la competitividad?		
Rareza	¿Pocos competidores en los Montes de María tienen la habilidad, el conocimiento o el acceso a laboratorios para realizar y utilizar eficazmente pruebas de suelo y análisis físico-químicos para la gestión de sus cultivos?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o tomaría mucho tiempo y esfuerzo para otros productores desarrollar la experiencia, adquirir el equipo o establecer las alianzas necesarias para realizar estos análisis de suelo con la misma precisión y utilidad que los actores de la cadena de valor?		
Organización	¿Los productores vinculados a su asociación están organizados para integrar los resultados de los análisis de suelo en sus decisiones de siembra y manejo, con rutinas y procesos que aseguren su aplicación efectiva y promuevan el aprendizaje continuo?		
Eslabón	Siembra	Capacidad	<i>Capacidad para registrar y rastrear el origen de las plantas (trazabilidad)</i>
Pregunta de posesión del recurso	Teniendo en cuenta el material de siembra, ¿cuentan con el hábito de registrar el origen de las plántulas que han sembrado?		
Valor	¿La capacidad de registrar y rastrear el origen de las plantas (desde la semilla y varetas hasta su establecimiento definitivo) agrega valor al producto final al garantizar su calidad y seguridad, facilitando el cumplimiento de certificaciones, requisitos del cliente, tramites de exportación o la confianza del consumidor?		
Rareza	¿Esta capacidad de trazabilidad integral es rara o poco común entre los productores de aguacate en los Montes de María, otorgando una distinción a los actores de la cadena de valor?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores implementar un sistema de trazabilidad tan detallado y efectivo como el de su asociación, dada la complejidad del conocimiento, los sistemas y la coordinación que requiere?		

Organización	¿Los procesos y sistemas organizacionales de la asociación de productores están diseñados para soportar y explotar eficientemente esta capacidad de trazabilidad, asegurando la recolección, gestión y uso de datos relevantes en toda la cadena?
---------------------	---

Fuente, Elaboración propia

Eslabón Cosecha o Recolección: Es la parte del eslabón donde los campesinos realizan el cuidado, como abonar, podar y mantener en óptimo estado los árboles y el terrero.

Tabla 12 Instrumento de Investigación Eslabón Cosecha o Recolección

Eslabón	<i>Cosecha o Recolección</i>	Recurso	<i>Organización para el traslado eficiente de los frutos desde el campo a los puntos de acopio o viveros, considerando los tiempos y las condiciones de la vía</i>
Pregunta de posesión del recurso	En el momento de recolección de los frutos, ¿se cuentan con los recursos necesarios para realizar el traslado eficiente hasta puntos o centros de acopio?		
Valor	¿Permite esta capacidad de organización para el traslado eficiente de los frutos, considerando los tiempos y las condiciones de la vía (especialmente en zonas de alta montaña con acceso difícil), reducir significativamente las pérdidas por daños o deterioro, asegurar la frescura y calidad del aguacate a la llegada a los puntos de acopio, y así explotar mercados que valoran estas características, generando un valor superior y neutralizando las amenazas de la deficiente infraestructura vial y el mal manejo?		
Rareza	¿La mayoría de los actores en la cadena de valor del aguacate en la región carecen de este nivel de organización, ya sea por falta de conocimiento, experiencia o infraestructura de apoyo, lo que la convierte en un recurso escaso para los competidores?		

Imitabilidad	¿Sería difícil de copiar o sustituir esta capacidad debido a factores como la complejidad de las rutinas organizativas necesarias para la coordinación de equipos y recursos en condiciones adversas (por ejemplo, el conocimiento para empacar los frutos de forma segura y evitar daños), el conocimiento tácito de los recolectores expertos, la experiencia acumulada a lo largo del tiempo, o la dificultad de establecer las alianzas o la infraestructura (como la vial) para mejorar el transporte?		
Organización	¿Existen sistemas de control, logística, estructuras jerárquicas adecuadas, y una cultura organizacional que promueva la coordinación, para optimizar esta capacidad de transporte bajo las condiciones de la región?		
Eslabón	Cosecha o Recolección	Recurso	<i>Cortadoras y herramientas para recolección en altura</i>
Pregunta de posesión del recurso	¿cuentan con el apoyo de herramientas agrícolas para la recolección del fruto?		
Valor	¿El uso de cortadoras y herramientas adecuadas para la recolección en altura permite a los productores de aguacate en los Montes de María cosechar frutos de manera eficiente, (en poco tiempo y menor esfuerzo), sin daños mecánicos y en su punto óptimo de maduración, lo que se traduce en un mayor valor del producto y menos pérdidas?		
Rareza	¿Estas herramientas especializadas para recolección en altura, o la forma en que se utilizan y mantienen, son poco comunes o raras entre los productores de aguacate en la zona, ofreciendo una ventaja a los productores asociados?		
Imitabilidad	¿Es costoso o difícil para los competidores adquirir o desarrollar estas herramientas específicas y capacitar a su personal en su uso eficiente, considerando las condiciones de acceso difícil a las zonas de alta montaña?		
Organización	¿La asociación está organizada para el mantenimiento, uso y renovación de estas herramientas, y para capacitar y supervisar al personal en las mejores prácticas de recolección en altura, asegurando la calidad del fruto desde el origen?		
Eslabón	Cosecha o Recolección	Capacidad	Habilidad para identificar el punto óptimo de maduración y criterios de calidad (tamaño, peso, ausencia de

			daños) y razas de aguacate en la región
Pregunta de posesión del recurso	¿Tiene algún método o práctica para identificar el punto óptimo para la recolección de los frutos? ¿Implementan procesos de selección y categorización de frutos, por tamaños o calidades?		
Valor	¿Esta habilidad experta del personal para identificar el punto óptimo de maduración y los criterios de calidad permite a los productores de aguacate en los Montes de María recolectar aguacates de mayor valor comercial, satisfacer las expectativas del mercado y reducir los rechazos, lo que impacta positivamente en los resultados financieros?		
Rareza	¿Es esta habilidad un conocimiento tácito o una destreza rara y diferenciada entre los recolectores de la región, no fácilmente replicable por otros competidores?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o tomaría un período prolongado a los competidores capacitar a su personal para alcanzar el mismo nivel de precisión y eficiencia en la identificación del punto óptimo de maduración y calidad del aguacate?		
Organización	¿La cadena de valor/los productores promueve, retiene y perfecciona este conocimiento y habilidad a través de programas de capacitación, sistemas de control de calidad en el punto de recolección y rutinas organizacionales que aseguran la consistencia?		

Fuente, Elaboración propia

Eslabón poscosecha: hace referencia a la recolección, clasificación, selección y preservación del aguacate a nivel de finca son prácticas determinantes para la calidad del producto

Tabla 13 Instrumento de Investigación Eslabón poscosecha.

Eslabón	Poscosecha	Recurso	Unidades de poscosecha a nivel predial y/o plantas de beneficio comunitario
Pregunta de posesión del recurso	¿La asociación o los productores cuentan con centros de acopio comunitario para el alistamiento, transformación o comercialización del aguacate?		

Valor	¿La disponibilidad de unidades de poscosecha a nivel de finca o el acceso a plantas de beneficio comunitario permite a los productores de aguacate en los Montes de María realizar un manejo inicial del aguacate que mejora su calidad, vida útil y presentación, lo que se traduce en un mayor valor de venta y reduce pérdidas poscosecha?		
Rareza	¿La posesión de estas unidades de poscosecha a nivel predial o el acceso privilegiado a plantas de beneficio comunitario es raro o no está ampliamente extendido entre los productores de aguacate en los Montes de María?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o complicado para otros productores invertir y establecer estas unidades de poscosecha en sus fincas, o acceder a plantas de beneficio comunitario, dadas las deficiencias en infraestructura básica de la región?		
Organización	¿los productores asociados están organizados para operar y mantener estas unidades de manera eficiente, garantizando que el aguacate reciba el tratamiento poscosecha adecuado, como clasificación, selección y empaque antes de su transporte o procesamiento?		
Eslabón	Poscosecha	Capacidad	Conocimiento e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la preservación a nivel de finca
Pregunta de posesión del recurso	¿Existen procesos, manuales o procedimientos para el manejo adecuado de los aguacates cosechados siguiendo las buenas prácticas de manufactura BPM?		
Valor	¿La capacidad de los productores de aguacate en los Montes de María para implementar y mantener Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a nivel de finca contribuye directamente a la inocuidad, calidad y seguridad alimentaria del aguacate, diferenciándolo en el mercado y generando un mayor valor percibido por el cliente?		
Rareza	¿Es esta capacidad de aplicar BPM de manera consistente y efectiva un diferenciador raro o poco común entre los productores de aguacate en los Montes de María, lo que la convierte en una ventaja distintiva de los actores de la cadena de valor?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores adquirir el conocimiento, capacitar adecuadamente al personal e implementar las rutinas organizacionales y la infraestructura necesarias para cumplir con las BPM al mismo nivel que la asociación?		

Organización	¿Los productores han integrado las BPM en sus rutinas y procedimientos de poscosecha, asegurando su cumplimiento estricto, monitoreo y mejora continua a través de un sistema organizado de gestión de calidad?
---------------------	---

Fuente, Elaboración propia

Eslabón Transformación: Es el uso del aguacate para ser transformado en productos de valor agregado.

Tabla 14 Instrumento de Investigación Eslabón Transformación

Eslabón	Transformación	Recurso	Maquinaria especializada para la transformación (prensado en frío, despulpadora, centrífuga, máquina de envasado)
Pregunta de posesión del recurso	¿En la asociación cuentan con alguna maquinaria industrial o insumo para realizar transformación de producto con enfoque al valor agregado?		
Valor	¿La posesión de maquinaria especializada (como prensado en frío para aceite de aguacate o despulpadora para guacamole) permite a la cadena de valor/las empresas de transformación crear productos de valor agregado con alta calidad, aprovechar integralmente el aguacate y generar nuevas y significativas fuentes de ingreso?		
Rareza	¿Esta maquinaria específica con la que cuenta la asociación y tecnológicamente avanzada es rara o de difícil acceso para otras empresas en los Montes de María que buscan transformar aguacate?		
Imitabilidad	¿Sería muy costoso, complejo o requeriría un conocimiento técnico especializado para los competidores adquirir e implementar maquinaria similar, y desarrollar los procesos para operar eficazmente en la región?		
Organización	¿La asociación tiene la organización adecuada (personal capacitado, infraestructura, mantenimiento) para operar, mantener y optimizar el uso de esta maquinaria, integrándose en una línea de producción eficiente y cumpliendo con BPM?		
Eslabón	Transformación	Recurso	Personal capacitado en procesamiento del aguacate con enfoque en BPM

Pregunta de posesión del recurso	¿Existen personas (ya sea miembros de la asociación, familiares de los asociados o personas contratadas por la organización) que se encuentren capacitados para realizar transformación del aguacate en productos de valor agregado siguiendo las BPM?		
Valor	¿Contar con personal altamente capacitado en procesamiento de aguacate y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) permite asociación productiva asegurar la calidad organoléptica y microbiológica de los productos transformados, reducir desperdicios y cumplir con estándares sanitarios, lo que incrementa el valor de la producción y la aceptación en el mercado?		
Rareza	¿Es este nivel de capacitación y especialización del personal raro o difícil de encontrar y retener en la región para otras empresas del sector del aguacate?		
Imitabilidad	¿Sería costoso o tomaría un tiempo considerable y una inversión significativa para los competidores capacitar a su personal al mismo nivel y experiencia en procesamiento de aguacate y BPM?		
Organización	¿La asociación tiene programas de formación a sus productores y familias que fomenta la capacitación, retención y desarrollo de este personal especializado en transformación al interior de la asociación?		
Eslabón	Transformación	Capacidad	Ingeniería de procesos para valorización de biomasa (conocimientos biotecnológicos, termoquímicos, físico-químicos)
Pregunta de posesión del recurso	¿realizan algún proceso para aprovechar los residuos generados por los productos dañados (aguacates) o material vegetal de desecho (basuras), con enfoque a la generación de energías?		
Valor	¿Esta capacidad avanzada en ingeniería de procesos permite a la empresa de transformación maximizar el aprovechamiento de todas las fracciones del aguacate (pulpa, semilla, cáscara), desarrollando subproductos de alto valor y nuevas líneas de negocio que generan ingresos adicionales y valorización integral de la biomasa?		
Rareza	¿Es esta capacidad de ingeniería de procesos con conocimientos biotecnológicos, termoquímicos y físicoquímicos una competencia rara o escasa en la región y en el sector del aguacate, otorgando a la empresa de transformación una ventaja única?		

Imitabilidad	¿Sería extremadamente difícil o costoso para los competidores desarrollar o adquirir este nivel de conocimiento y experiencia en ingeniería de procesos para la valorización integral del aguacate, debido a su complejidad y al aprendizaje colectivo requerido?		
Organización	¿La asociación de productores está estructurada para fomentar la investigación y desarrollo en ingeniería de procesos, y para integrar activamente estos conocimientos en la creación y optimización de productos transformados?		
Eslabón	Transformación	Capacidad	Habilidad para formular y producir productos de valor agregado (guacamole, aceite de aguacate, harina, trozos congelados, biogás y alimento animal)
Pregunta de posesión del recurso	¿cuentan con habilidades para crear o formular nuevos productos basados en el aguacate?		
Valor	¿La habilidad para formular y producir una amplia gama de productos de valor agregado a partir del aguacate permite a la empresa diversificar su oferta, acceder a nuevos mercados y aumentar la rentabilidad por kilo de aguacate, contribuyendo al crecimiento empresarial?		
Rareza	¿Esta capacidad de desarrollar y producir múltiples productos derivados del aguacate con altos estándares de calidad es rara o poco común entre los actores del sector en la región?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o muy costoso para los competidores desarrollar la misma cartera de productos y la capacidad de producción con la calidad y eficiencia que la empresa de transformación, debido a la experiencia, recetas y procesos únicos?		
Organización	¿la asociación cuenta con una organización que apoya la innovación, el desarrollo de productos y la gestión de la producción de estos productos de valor agregado, desde la investigación hasta la comercialización efectiva?		

Fuente, Elaboración propia

Eslabón Comercialización: es el proceso por el cual el agricultor o la asociación realizan la venta a clientes empresariales, intermediarios o cliente final.

Tabla 15 Tabla: Instrumento de Investigación Eslabón Comercialización

Eslabón	Comercialización	Recurso	Reputación de calidad del aguacate de Montes de María
Pregunta de posesión del recurso	¿Considera que el aguacate de los montes de María tiene una reputación superior a otras variedades de otros departamentos?		
Valor	¿La reputación establecida de la calidad del aguacate de los Montes de María facilita la venta de los productos, atrae a clientes y permite mantener precios estables o superiores, generando valor económico?		
Rareza	¿Es esta reputación un activo intangible raro, exclusivo o superior al de otras regiones productoras de aguacate, que beneficia directamente a los productos de la asociación?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o muy costoso para competidores de otras regiones o de la misma región (sin esta reputación consolidada) igualar o superar la ventaja de la cadena de valor/las empresas basada en la reputación, dado que se construye con el tiempo y la consistencia?		
Organización	¿La asociación explota activamente esta reputación en sus estrategias de marketing y ventas, y la protege y fortalece a través de prácticas de calidad consistentes y comunicación efectiva?		
Eslabón	Comercialización	Recurso	Equipos directivos con capacidad de gestión y equipos de ventas y alianzas
Pregunta de posesión del recurso	¿El equipo directivo de la asociación realiza procesos de comercialización o búsqueda de aliados comerciales?		
Valor	¿La presencia de equipos directivos con alta capacidad de gestión, junto con equipos de ventas y gestión de alianzas, contribuye a la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos y la expansión de mercados (regional, nacional, internacional), generando valor y crecimiento para la cadena de valor de la asociación?		
Rareza	¿Cuál es la capacidad de gestión de estos equipos y su habilidad para formar y mantener alianzas rara o superior en comparación con la de otras empresas en el sector del aguacate en la región?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores atraer, formar, retener o desarrollar equipos con un nivel de experiencia, habilidad y red de contactos comparable para gestionar el negocio y las alianzas comerciales?		

Organización	¿La cadena de valor de la asociación tiene estructuras y procesos organizacionales que permiten a estos equipos ejercer su capacidad de gestión y de generación de alianzas de manera efectiva, estratégicamente alineada y con apoyo institucional?		
Eslabón	Comercialización	Capacidad	Conocimiento del mercado (demanda potencial, nichos, canales de comercialización óptimos)
Pregunta de posesión del recurso	¿Conoce cuál es el mercado potencial del aguacate que venden en su organización?		
Valor	¿Esta capacidad de comprender profundamente el mercado (demandas, nichos, canales óptimos) permite a la asociación adaptar su oferta, dirigir sus ventas eficazmente y maximizar los ingresos del aguacate, aprovechando el desconocimiento general del mercado en la región?		
Rareza	¿Este nivel de conocimiento y la inteligencia de mercado desarrollada por los líderes de la asociación es rara o superior a la de sus competidores en la región, quienes a menudo operan con un desconocimiento del mercado?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores desarrollar el mismo nivel de conocimiento y análisis de mercado, dadas las barreras para la investigación de mercado, la complejidad de la información y la falta de relacionamiento entre actores?		
Organización	¿La asociación está organizada para recopilar, analizar y aplicar activamente la inteligencia de mercado en sus decisiones de producción y comercialización, con rutinas que aseguren la integración de esta información en la estrategia?		
Eslabón	Comercialización	Capacidad	Capacidad para generar y mantener alianzas comerciales (regional, nacional e internacional) y negociar precios justos
Pregunta de posesión del recurso	¿Tienen o han tenido, alianzas comerciales con empresas o comercios que busquen mejores pagos o acuerdos beneficiosos para los miembros de la asociación?		

Valor	¿La capacidad de establecer y mantener alianzas comerciales sólidas, junto con la habilidad para negociar precios justos, permite a la asociación de productores asegurar canales de distribución, acceder a nuevos mercados y compartir riesgos, lo que se traduce en mayor rentabilidad y estabilidad para los productores?
Rareza	¿La red de alianzas comerciales de la cadena de valor y su habilidad para gestionarlas y negociar efectivamente es rara o más efectiva que la de sus competidores, especialmente a nivel nacional?
Imitabilidad	¿Sería difícil o muy costoso para los competidores replicar las relaciones y alianzas comerciales estratégicas de la asociación, debido a la confianza generada, el tiempo de construcción y la experiencia acumulada en negociación?
Organización	¿La empresa asociativa fomenta una cultura de colaboración y tiene procedimientos establecidos para identificar, negociar, formalizar y mantener alianzas comerciales beneficiosas que incrementen los ingresos de los productores?

Fuente, Elaboración propia

Eslabón Procesos de Apoyo: El manejo regular de la contabilidad y finanzas, la formación del recurso humano, y los sistemas de información adecuados, la administración de los recursos, el pago a productores, la negociación con proveedores y cercanía con instituciones, públicas, privadas y académicas.

Tabla 16 Instrumento de Investigación Eslabón Procesos de Apoyo

Eslabón	Procesos de Apoyo	Recurso	Conocimiento y aplicación de la normatividad vigente (ej. Resolución ICA para semillas y plagas, NIIF)
Pregunta de posesión del recurso	¿Cuentan con habilidades administrativas para poder realizar procesos contables y tributarios?		

Valor	¿El conocimiento integral y la aplicación rigurosa de la normatividad vigente (ej. ICA para semillas y plagas, NIIF) permite a la asociación asegurar el cumplimiento legal, evitar sanciones, acceder a mercados regulados y construir una imagen de seriedad y confiabilidad, lo que agrega valor y mitigar riesgos operativos y financieros?		
Rareza	¿Es este conocimiento profundo y la aplicación consistente de la normatividad un recurso raro o poco común entre los productores y transformadores de aguacate en los Montes de María, lo que otorga una ventaja a la cadena de valor/las empresas?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores adquirir y mantener el mismo nivel de conocimiento y cumplimiento normativo, considerando la complejidad regulatoria y la necesidad de actualización constante?		
Organización	¿La administración de la asociación tiene sistemas y procedimientos organizados para monitorear los cambios normativos y asegurar que todas las operaciones cumplan con la legislación vigente, incluyendo la capacitación del personal en estas áreas?		
Eslabón	Procesos de Apoyo	Recurso	Habilidades para la disponibilidad, formación y valoración del recurso humano (capital humano)
Pregunta de posesión del recurso	¿Cuentan con espacios o alianzas para realizar procesos de formación en diferentes áreas para el fortalecimiento de la organización comunitaria?		
Valor	¿Las habilidades para asegurar la disponibilidad, formar y valorar adecuadamente a su recurso humano contribuyen a la creación de equipos competentes y motivados, lo que mejora la productividad, la calidad y la capacidad de innovación, generando valor para la cadena?		
Rareza	¿Es esta habilidad para gestionar eficazmente el capital humano (desde la contratación hasta la formación y valoración) un recurso raro o superior en comparación con otras organizaciones del sector en la región?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores replicar la cultura organizacional, los programas de formación y los sistemas de valoración del personal que permiten a la asociación desarrollar un recurso humano de alta calidad?		
Organización	¿la gerencia ha integrado en su estructura y cultura organizacional políticas y procedimientos que fomentan la gestión estratégica del talento humano, su desarrollo continuo y su alineación con los objetivos de la cadena de valor?		

Eslabón	Procesos de Apoyo	Capacidad	Capacidad para la formulación de planes de desarrollo, estrategias y proyectos
Pregunta de posesión del recurso	¿realizan planeación estratégica, planes anuales o formulaciones de proyectos desde la asociación?		
Valor	¿Esta capacidad para formular planes de desarrollo, estrategias y proyectos claros y efectivos permite a la asociación anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y alinear todas las actividades de la cadena de valor hacia objetivos de crecimiento y sostenibilidad, generando un valor estratégico?		
Rareza	¿Es esta capacidad de planificación estratégica y formulación de proyectos una competencia rara o superior entre los actores del sector del aguacate en la región, que a menudo carecen de una planificación estructurada?		
Imitabilidad	¿Sería difícil o costoso para los competidores adquirir o desarrollar el mismo nivel de experiencia y habilidad en planificación y formulación de proyectos, dado que requiere conocimiento técnico, experiencia acumulada y una visión integral?		
Organización	¿La empresa asociativa tiene los mecanismos organizacionales para involucrar a los stakeholders relevantes en la formulación de planes y estrategias, y para asegurar su implementación, seguimiento y adaptación continua?		

Fuente, Elaboración propia

Para evaluar cada uno de los eslabones, recursos y capacidades incluidos en el instrumento de investigación se desarrolló una escala de medición basada en los principios del modelo VRIO. Esta escala orientaba al investigador sobre las preguntas necesarias para determinar si un recurso poseía condiciones para ser fuente de ventaja competitiva, para se tomó como referencia el modelo de evaluación de recursos y capacidades propuesto por Barney y Hesterly (2007).

El modelo establece que los recursos y las capacidades deben de evaluarse según la apropiación que la empresa tenga sobre ellos y su relación con la competitividad del sector, por lo tanto, cada recurso debe ser analizado siguiendo la secuencia del modelo VRIO, Primero se determina la posesión del recurso; si la empresa lo posee, se evalúa si resulta valioso. Si es valioso, se examina su rareza en el entorno; si es raro, se analiza si es

inimitable; y, si es difícil de imitar, se valora el grado de organización de la empresa para explotarlo.

Tabla 17 medición de recursos y capacidades basados en la VRIO

Escala de medición	Posesión	Valor (V)	Raro (R)	Inimitable (I)	Organizado (O)	Implicación competitiva
	<i>Si, Si parcial o tradicional, No</i>	<i>Si No</i>	<i>Si No</i>	<i>Si No</i>	<i>Si No</i>	
Recurso o Capacidad	No	No Evaluar	No Evaluar	No Evaluar	No Evaluar	Desventaja
	Si o, Si parcial o tradicional	No	No Evaluar	No Evaluar	No Evaluar	Desventaja
	Si o, Si parcial o tradicional	Si	No	No Evaluar	No Evaluar	Paridad competitiva
	Si o, Si parcial o tradicional	Si	Si	No	No Evaluar	Ventaja temporal
	Si o, Si parcial o tradicional	Si	Si	Si	No	Ventaja temporal
	Si o, Si parcial o tradicional	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia adaptado de (Pereira Filho et al., 2019, p.7)

Trabajo de Campo

Para el trabajo de campo, se realizó la aplicación de la entrevista mediante llamadas telefónicas y cuando fue posible videollamada por Google Meet, a los líderes de las asociaciones de productores de aguacate de los Montes de María del departamento de Sucre; lo que permitió grabar cada sesión y conservar el registro del instrumento aplicado.

La construcción de la base de datos de las asociaciones y sus líderes contó con la asesoría y acompañamiento de los ingenieros Pavel Peroza Piñeres de la Universidad de Sucre, que cuenta con experiencia en siembra y producción de aguacate en departamento de Sucre y el profesional Misael Contreras quien se desempeña como ingeniero técnico de campo de ASOFRUCOL y del ICA en la región de los Montes de María.

A partir de estos contactos se conformó una base preliminar de diez posibles participantes de distintos municipios. No obstante, durante la depuración se identificaron tres casos que no podían hacer parte del estudio: una asociación ubicada en el departamento de Bolívar, otra que había abandonado el cultivo de aguacate y un líder que no respondió a los números

de contacto disponibles. Una vez ajustada la base, se identificaron siete líderes de asociaciones pertenecientes a los municipios de San Onofre, Toluviejo, Chalán, Colosó y Ovejas.

Durante el proceso de contacto, algunos de los productores manifestaron reservas para participar debido al aumento de la violencia en la zona y la presencia de grupos armados que están amenazando a los líderes sociales, por eso uno de ellos prefirió no contestar el instrumento por razones de seguridad ².

Finalmente, la base se consolidó en seis productores, quienes aceptaron participar, mantenían actividad productiva en aguacate, pertenecían a asociaciones vigentes y se encontraban dentro de la jurisdicción de los municipios de los Montes de María del departamento de Sucre.

Análisis de datos

Para el análisis de datos, al tratarse de temáticas sociales y cualitativas, se utilizó el software Atlas.ti 25, que permitió organizar y examinar categorías y relaciones derivadas del instrumento. El análisis contó con la estructuración de categorías según el modelo VRIO y los eslabones Cadenas Productivas del aguacate; adicionalmente, se empleó la herramienta transcriptor para desarrollar la transcripción de cada una de las entrevistas.

² Por motivos de seguridad y manejo de los datos personales no se realiza publicación de nombres propios de los productores de aguacate

Resultados.

El marco VRIO de la TRC constituyen herramientas adecuadas para diagnosticar los elementos que aportan en la generación de ventajas competitivas en una organización, aunque surgió en la industria de la manufactura, resultan igualmente aplicables para empresas del sector rural, permitiendo evaluar su estructura interna y el potencial estratégico de sus recursos y capacidades.

El presente apartado presenta los sujetos de estudio (las asociaciones), e identifica el stock de recursos que fueron analizados por cada asociación de productores, se examinan las condiciones que aportan a la competitividad del sector y determina cuales son las fortalezas y debilidades en la cadena de valor del aguacate de los Montes de María del departamento de Sucre.

4.1 Resultados Agrupados de las Asociaciones de la región Montes de María Sucreños

En este estudio se aplicó el diagnóstico VRIO a seis asociaciones de productores agrícolas que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión, primero estar ubicadas en los municipios de los Montes de María Sucreños (Sincelejo, Chalán, Colosó, Morroa, San Onofre, Toluviejo y Ovejas) y tener el aguacate como una de sus principales líneas productivas.

El estudio recogió información de seis asociaciones de productores, localizados en cinco municipios (Chalán, Colosó, San Onofre, Toluviejo y Ovejas), adicionalmente en el municipio de Ovejas se pudieron diagnosticar dos organizaciones en corregimientos tan relevantes como el de Don Gabriel y el de Chengue, fuertemente afectados el el conflicto armado colombiano y que se encuentran en zonas de difícil acceso y comunicación.

Tabla 18 Asociaciones Productoras de aguacate de los Montes de María Sucreños Investigadas

Asociación	Ubicación	Antigüedad	Numero asociados
ASOJUVENTUD Asociación de Productores Agropecuarios de Caribe	Chalán	más de 5 años	39
Asociación campesina Afro hombres y mujeres de valor	San Onofre	más de 5 años	36
Asociación de pequeños agricultores de los Montes de María	Corregimiento de Don Gabriel en Ovejas	Entre 1 y 3 años	70
ASOPICOL	Coloso	más de 5 años	400
Asociación familiar de productores de aguacate de Toluviejo	ToluViejo	Entre 3 y 5 años	7
Asociación agropecuaria renacer de Chengue	Corregimiento de Chengue de Ovejas	Entre 1 y 3 años	55

Fuente, Elaboración propia, resultados entrevistas

Las asociaciones fueron evaluadas según los recursos y las capacidades identificados en la cadena de valor del aguacate, se estudiaron seis eslabones de la cadena como lo son la siembra, cosecha, poscosecha, transformación, comercialización y procesos de apoyo, en cada eslabón se indagó sobre la posesión y el uso estratégico del insumo o conocimiento.

El estudio ofrece una aproximación fiel al contexto regional productivo, dado a que incorpora asociaciones pertenecientes a cinco de los siete municipios que pertenecen a la región de los Montes de María en el departamento de Sucre, los cuales son los territorios en donde se encuentran producciones de aguacate, lo que demuestra una base empírica suficiente para interpretar las condiciones productivas del sector en la región.

Las asociaciones presentan tamaños y trayectorias diversas: desde ASOPICOL, con más de 400 asociados, hasta la Asociación Familiar de Productores de Aguacate de Toluviejo, integrada por siete miembros, esto valida los conceptos de la TRC, en donde se evidencia que, en un mismo sector de una industria, con acceso similar a recursos y conviviendo en el mismo entorno las organizaciones cuentan con una heterogeneidad en sus recursos y capacidades.

El instrumento aplicado a las asociaciones se realizó buscando evaluar la posesión los recursos y capacidades de cada eslabón de la cadena productiva del aguacate en cada organización, evaluando 22 factores en 6 eslabones, de los cuales 10 eran capacidades y 12 recursos,

- Eslabón de siembra: 3 recursos y 3 capacidades evaluadas
- Eslabón cosecha: 2 recursos y 1 capacidad
- Eslabón poscosecha: 1 recurso y 1 capacidad
- Eslabón transformación: 2 recursos y 2 capacidades
- Eslabón comercialización: 2 recursos y 2 capacidades
- Eslabón procesos de apoyo: 2 recursos y 1 capacidad

La evaluación de la posesión de los recursos y las capacidades conlleva a contar con tres valoraciones iniciales, presencia total, posesión parcial o tradicional, y ausencia. En caso de que la organización contará con la posesión se realizaba el análisis VRIO, en el siguiente cuadro se observan cuántos recursos ingresaron a la fase de evaluación.

Es pertinente precisar que, durante el análisis de los recursos y las capacidades, desde la teoría se distingue únicamente la posesión o no de estos, sin embargo, para el presente estudio se incorporó la categoría *posesión parcial o tradicional*, esta categoría permitió reconocer el valor del saber ancestral y evitar su exclusión en el diagnóstico VRIO

Esta decisión se justifica debido a que con el transcurrir de las entrevistas se evidenció que, algunos productores no disponían con el recursos o capacidades según los estándares técnicos o las definiciones presentes en la literatura y las cadenas de valor formalmente desarrolladas; no obstante, si contaban con, prácticas conocimientos y herramientas tradicionales que cumplían parcialmente con las funciones de los recursos, aunque sin tecnificación ni validación científica.

Tabla 19 Recursos y capacidades VRIO por asociaciones

Asociación	Asociación agropecuaria renacer	Asociación familiar de productores de aguacate	ASOJUVENTUD	ASOPICOL	Asociación de pequeños agricultores Montes de María	Asociación campesina Afro hombres y mujeres de valor,
Ubicación	Changué Ovejas	Tolujejo	Chalán	Colosó	Don Gabriel Ovejas	San Onofre
1. Valiosos	14	15	13	12	7	16
2. Raros	3	3	8	6	1	7
3. Inimitables	1	0	5	3	1	4
4. Organización	0	0	5	1	0	1

Fuente, elaboración propia con herramientas Atlas TI v25

El análisis de los resultados evidencia que el 100% de las asociaciones productoras de aguacate de los Montes de María posee recursos valiosos y al menos uno clasificado como raro, estos atributos constituyen las primeras condiciones del modelo VRIO para que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas.

El caso de la asociación de *Don Gabriel* es particular, debido a que es una de las más incipientes y solo reporta la posesión de un recurso considerado como raro y difícil de imitar, el cual hace referencia a los procesos de poscosecha, en donde los productores pueden llevar el aguacate al centro de acopio y reciben apoyo por parte de los líderes en la compra a precios justos.

La presencia de recursos y capacidades valiosas es positiva en términos generales, de los 132 recursos y capacidades consultados, el 58% fueron clasificados como valiosos, lo que evidencia las posibilidades de competir y de poder afrontar las amenazas y oportunidades del entorno, Este resultado también sugiere que las asociaciones cuentan con condiciones mínimas para alcanzar la paridad competitiva con relación a productores de otras regiones del país.

En total, se identificaron 77 recursos y capacidades consideradas como *valiosos* por los productores de las seis asociaciones de las cuales solo el 36% avanzaron a la categoría de *raros*, el 18% de estas fueron marcadas como cualidades o recursos *difíciles de imitar* lo que nos indica que tienen alguna ventaja temporal frente a los competidores regionales.

Esto puede explicarse debido a que la cadena de valor del aguacate en los Montes de María está profundamente ligada a su historia productiva. Gran parte de los conocimientos son de carácter tradicional, y se han difundido ampliamente mediante el saber campesino, esto conlleva a que la posesión de recursos sea valiosa pero fácil replicar por parte de las otras asociaciones.

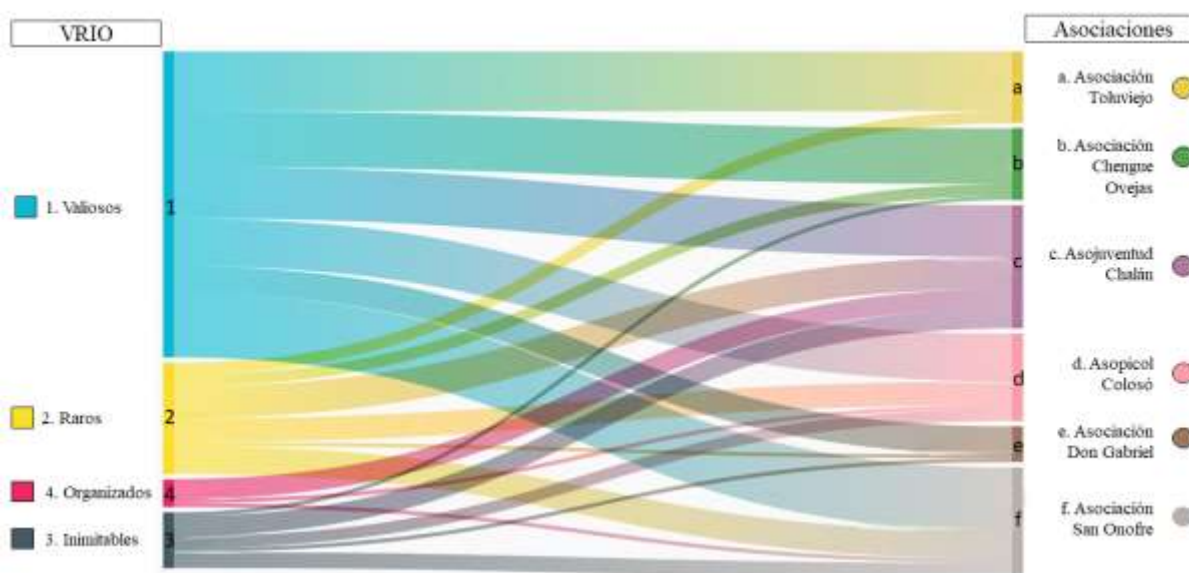
Un resultado que suscita especial atención es que sólo el 18% de los recursos y las capacidades fueron catalogados como inimitables, y aumenta la preocupación al observar que 86% de estos se concentra en sólo tres asociaciones (Chalán, Colosó y San Onofre). Dejando a dos asociaciones con una posesión mínima (un solo recurso o capacidad inimitable) y a la asociación de Productores Familiares de Tolviejo sin ningún recurso que pueda ser considerado como inimitable.

En cuanto a los recursos y capacidades *organizados* (factor determinante para la generación de ventajas competitivas), únicamente el 9% del total de recursos valorados en la evaluación VRIO alcanzó esta categoría, y más significativo aun cuando se observa que el 71% de estos

se pertenecen a una sola organización Asojuventud en Chalán, reflejando una marcada asimetría entre las organizaciones.

Solo dos recursos adicionales fueron categorizados como organizados uno pertenece al inventario de Asopicol en Coloso y otro en la Asociación Afro, Hombres y Mujeres de Valor en San Onofre, resalta que asociaciones como la de Toluviejo, Chengue y Don Gabriel (Ovejas), no cuentan ni un solo recurso que se encuentre preparado para explotar sus capacidades en ninguno de los eslabones de la cadena productiva.

Ilustración 5 Gráfico Sankey: Relación entre los recursos y capacidades VRIO por asociaciones



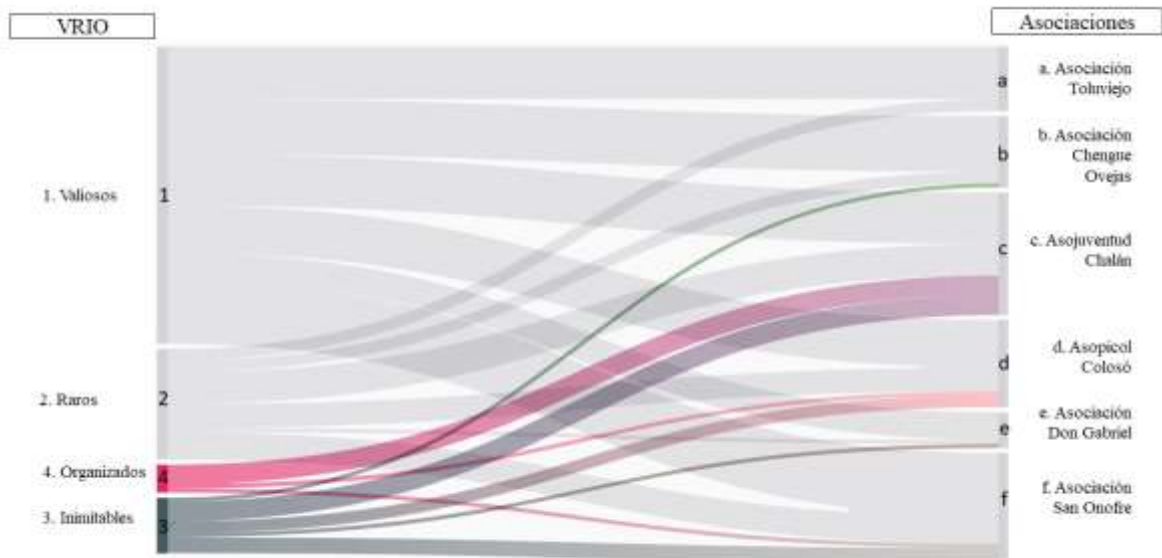
Fuente: elaboración propia tomado de Atlas TI v25

Como lo evidencia el anterior gráfico de Sankey, y en coherencia con la TRC, al analizar los recursos y capacidades de las asociaciones productivas se observa que numerosos elementos se quedan solo en la categoría valiosos, mientras que a medida que se avanza hacia las categorías de raros, inimitables y organizados la cantidad de recursos y capacidades descienden dramáticamente. Esto refleja las limitaciones internas para transformar recursos básicos en verdaderas fuentes de ventaja competitiva

Al analizar la distribución de los recursos y capacidades *inimitables* y *Organizados*, se evidencia una alta concentración en pocas asociaciones, Este hallazgo sugiere dos pautas claves, primero existen empresas que están preparadas para la generación de ventajas

competitivas sostenibles y segundo, las asociaciones incipientes o de menor tamaño, aún deben de fortalecer la identificación y gestión de sus recursos con el fin de evolucionar desde una situación de paridad a ventaja competitiva.

Ilustración 6 Relación de Recursos y Capacidades, inimitables y Organizados por asociación



Fuente: elaboración propia sacado de Atlas TI v25

El análisis permite observar que el tamaño y la madurez organizacional tienen una alta incidencia en el desarrollo de recursos y capacidades como fuentes de ventajas empresariales. Es así como Asojuventud de Chalán concentra el 24,6% de los recursos evaluados, destacándose en capacidades inimitables y organizadas. Le siguen la Asociación Afro de San Onofre (22%) y Asopicol de Colosó (17,6%), las cuales reúnen la mayor proporción de recursos con potencial para generar ventajas competitivas en la región.

Evaluación de recursos y capacidades para competitividad de los productores

El presente apartado trasciende del análisis individual de cada organización para centrarse en la configuración de la competitividad en los Montes de María sucreños, específicamente en la cadena productiva del aguacate. Se presentan los resultados agregados del estudio respecto a los recursos y capacidades que ingresaron al análisis bajo el modelo VRIO, con el fin de identificar las condiciones esenciales para el desarrollo competitivo del territorio.

Ilustración 7 División entre Recursos y Capacidades que ingresaron al modelo VRIO

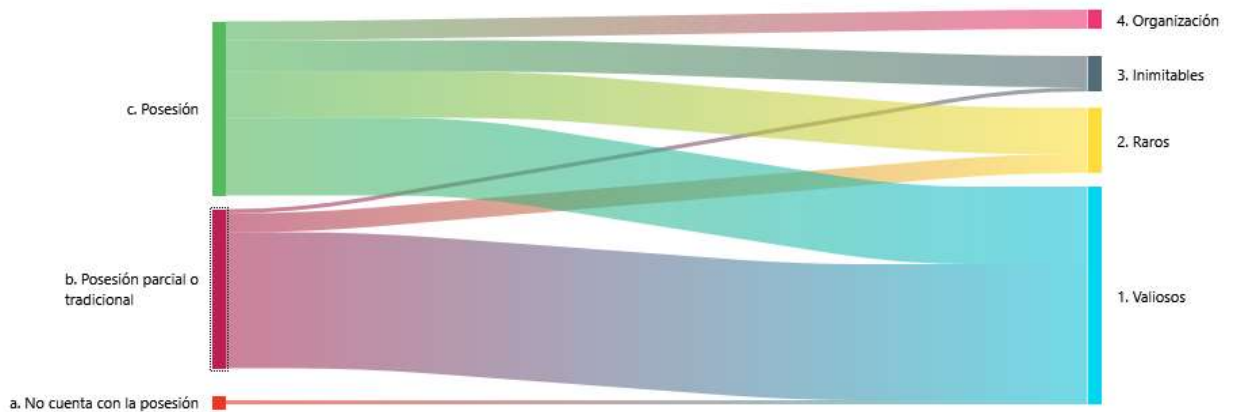


Como se evidencia en la gráfica anterior, en la categoría *valiosos* se tiene una cantidad similar entre el número de recursos y capacidades, No obstante, al realizar este mismo comparativo en los otros elementos del VRIO se evidencia que en la cadena de valor del aguacate en los Montes de María sucreños las capacidades están más ligadas a las categorías *rareza*, *inimitabilidad* y *organización*, reflejando un mayor potencial para la generación de ventajas competitivas.

Por lo tanto, y en coherencia con los planteamientos de Barney, se evidencia que para las organizaciones de productores de aguacate de la región resulta fundamental el fortalecimiento de las capacidades, pues estas al ser prácticas que nacen desde los liderazgos permiten la diferenciación frente a competidores en el departamento y el país.

Uno de los factores que facilitó el desarrollo del instrumento fue la identificación de otra categoría de posesión de recursos y de capacidades que asociada al conocimiento ancestral, tradicional e incluso indígena. Esta clasificación evidenció la relevancia que todavía posee el conocimiento campesino tradicional, los cuales deben ser analizados para entender si pueden ser fuentes de ventaja competitiva para las asociaciones.

Ilustración 8 Tipificación de la posesión, normativa y académica vs tradicional y ancestral



Fuente: Elaboración propia sacado de Atlas TI v25

El criterio de inclusión en la evaluación VRIO requería que, durante la entrevista, el líder asociativo manifestara que su organización poseía el recurso o la capacidad, ya fuera de forma tradicional o completa. Sin embargo, los resultados evidencian que, aunque la posesión tradicional o parcial permite que un recurso sea considerado valioso, en la mayoría de los casos no logra avanzar hacia categorías superiores del modelo, permaneciendo únicamente en este nivel.

Los recursos con posesión tradicional, al estar ampliamente difundidos entre las organizaciones y transmitirse mediante el conocimiento popular, difícilmente alcanzarán los niveles de *rareza*, mucho menos *imitabilidad* o una gestión para su aprovechamiento del mismo; son los recursos y capacidades con *posesión completa* los que adquieren las características de *rareza*, *inimitables* y *organizados*, constituyéndose en verdaderos diferenciadores competitivos.

Resultados por los eslabones de la cadena productiva del aguacate.

Otro de los resultados arrojados por el análisis en profundidad de las entrevistas fue la clasificación VRIO de los elementos propios de los eslabones de la cadena productiva del aguacate, en este apartado se revisarán los recursos y las capacidades identificados y evaluados en el modelo, con el propósito de determinar cuáles de ellos son los factores competitivos de los productores de aguacate de los Montes de María sucreños.

Tabla 20 Stock de recursos y capacidades VRIO por eslabón de la cadena de valor del aguacate en asociaciones de los Montes de María Sucreños

Eslabón/ Asociación	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
Eslabón comercialización	17	5	5	2
Eslabón cosecha	13	0	0	0
Eslabón poscosecha	3	1	1	0
Eslabón procesos de apoyo	8	5	3	2
Eslabón siembra	34	16	5	3
Eslabón transformación	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia sacada del software Atlas Ti v25

Los eslabones que concentran el mayor número de recursos y capacidades representativas son los de siembra, seguido de cerca por los comercialización y procesos de apoyo. Estos dos últimos proveen al productor agropecuario otros elementos diferenciadores y que permiten generar ventajas competitivas.

Sin embargo, resulta preocupante la situación observada en el eslabón *cosecha*, donde predominan los procesos tradicionales. Esto se refleja al tener en la evaluación VRIO solo recursos valiosos sin avanzar dentro de la clasificación del modelo, lo que demuestra que solo algunos de los recursos y capacidades de las asociaciones en este eslabón llevan a paridad competitiva.

Por su parte, la *poscosecha* es un eslabón clave para el desarrollo de nuevos negocios, ya sea mediante alianzas de comercialización o procesos de transformación y agregación de valor. En contraste, el eslabón más débil es la *transformación*, donde no se identificó ningún elemento clasificado como valioso, dado a que no se realiza en ninguna de las asociaciones investigadas, lo que demuestra una desventaja en términos competitivos.

Es importante reiterar el papel central de la siembra y los árboles criollos de aguacate, cuyas semillas se reproducen tradicionalmente en la región, sin embargo, es necesario analizar y revisar cómo estos cultivos (completamente orgánicos) pueden enfrentar la amenaza medioambiental de la enfermedad del aguacate (*phytophthora*), y a la vez aprovechar la buena reputación que esta variedad tiene en los consumidores, para acceder a nuevos mercados cada vez más sofisticados.

Por otra parte, la comercialización y los procesos de apoyo van de la mano y dependen en gran medida de los liderazgos locales, aunque la actividad comercial sigue siendo incipiente

y continúa ligada al intermediario y los modelos tradicionales del mercado rural, se requieren implementar nuevas estrategias que permitan agregar mayor valor al productor.

- **Eslabón Siembra**

Cuando se habla del eslabón de siembra es fundamental considerar el proceso de selección de los terrenos, la selección de una buena semilla que permita el establecimiento de los nuevos cultivos, estas deben ofrecer resistencia contra plagas y enfermedades, además de contar con una buena productividad; actualmente, las asociaciones han iniciado procesos de renovación de los cultivos, los cuales tiene ciertas bondades, pero también desafíos que deben ser evaluados cuidadosamente.

Tabla 21 VRIO en eslabón siembra

Recurso o capacidad eslabón siembra	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
Análisis de suelos	4	2	1	0
Bioinsumos	9	5	1	1
Manejo posterior	6	2	1	1
Material de siembra sano y certificado	8	3	0	0
Recursos hídricos	7	3	1	0
Trazabilidad	4	1	1	1

Fuente: elaboración propia, tomado de Atlas TI

El análisis de suelos: constituye una etapa fundamental en la siembra de los árboles de aguacate, aunque los productores lo realizan de forma tradicional, lo que conlleva a que las asociaciones lo consideren *valioso* para los diferentes productores. Su aplicación en terreno se realiza de múltiples maneras, desde los análisis científicos realizados por la Universidad de Sucre y el ICA, hasta metodologías ancestrales que se emplean empíricamente antes de iniciar la siembra.

Se destacan los casos de las asociaciones de San Onofre y Chalán, dónde se han realizado estos análisis de suelo certificados para poder identificar la mejor capacidad del terreno, solo en la asociación de *San Onofre* ha logrado aprovechar plenamente esta capacidad, para mejorar su producción y acceder a nuevos recursos mediante las alianzas instituciones y proyectos en los que se encuentran vinculados.

Los productores de Asojuventud de Chalán utilizan el conocimiento indígena mediante el método de la *bola de barro* el cual permite estimar la acidez del suelo a partir del color que

toma el agua al contacto con un terrón de tierra, Este no fue el único procedimiento utilizado en la asociación, cuando un agricultor requiere un análisis técnico de suelos, cuentan con una alianza con la Universidad de Sucre para que el aguacatero pueda hacer la gestión de su estudio con financiación propia.

Las demás asociaciones identifican la calidad de los suelos a partir de factores climáticos, niveles de humedad y condición de sombra del terreno, basados en el conocimiento ancestral combinado con la intuición del propio campesino, se destaca la asociación de la Asociación Familiar de Toluviejo, que ha desarrollado un proceso de renovación de cultivos basado en estas prácticas.

El cuidado del bosque y del agua también orienta la elección de los terrenos, privilegiando zonas con árboles que den sombra a los nuevos aguacates, además de que estén cercanos a fuentes hídricas, con el fin de garantizar la humedad del suelo, estos procesos se configuran en prácticas difundidas en el territorio.

Bioinsumos: La aplicación temprana de bioinsumos se ha posicionado como una estrategia valiosa para enfrentar problemas ambientales asociados a cambios climáticos y enfermedades como es la phytophthora, esta práctica contribuye a mejorar la productividad del cultivo de aguacate, y mejorar la tasa de resistencia de los nuevos árboles sembrados.

El uso de los abonos orgánicos, los fungicidas, trichodermas, micorrizas, entre otros bioinsumos, son suministros usados en la actualidad por la mayoría de las asociaciones consultadas, ya que han comenzado incorporar esta serie de paquetes tecnológicos para poder enfrentar las debilidades que se cuentan en el territorio con relación a el manejo fitosanitario de los cultivos.

La aplicación de estos insumos ha sido posible gracias a las alianzas que las asociaciones tienen con entidades como Asofrucol, el ICA, la Universidad de Sucre y diferentes programas nacionales orientados a promover técnicas agrícolas sostenibles. Anteriormente los cultivadores de los Montes de María no aplicaban protocolos de fertilización de los nuevos árboles.

Hoy se observa que cada vez son más las asociaciones que incluyen estos procedimientos en sus políticas internas, Un caso destacado es la Asociación Hombres y Mujeres Afro de Valor en San Onofre, cuyos asociados en la actualidad implementan estas buenas prácticas agrícolas, lo que les ha permitido poder fortalecer sus vínculos con entidades y acceder a financiación de nuevas unidades productivas, material de siembra y otros insumos.

Material de siembra sano y certificado:

Este se ha convertido en uno de los factores que divide las opiniones en los productores aguacateros de los Montes de María, aunque diversos programas de intervención se han recomendado sustituir el aguacate criollo por variedades como el Lorena o papelillo, estas las sugerencias no son bien percibidas por los agricultores, debido a que la reputación del aguacate criollo es uno de los factores por lo que los clientes prefieren a los compradores de la región.

Ante el riesgo de perder su variedad tradicional, muchos productores han optado por establecer semilleros propios y seleccionar el material genético local, para apostarle a la conservación de la variedad del aguacate criollo, aunque este material no se pueda garantizar su sanidad y no tenga certificaciones del ICA.

Los aguacateros de los Montes de María pueden aprovechar el valor comercial del aguacate criollo mediante estrategias de diferenciación, esta variedad se configura un desafío, ya que reproducirla dificulta la obtención de certificados de sanidad del ICA, fundamentales para acceder a la comercialización de sus productos en mercados sofisticados.

En consecuencia, se requiere analizar cómo desarrollar semillas y semilleros de aguacate criollo que cumplan con los estándares y puedan lograr estas certificaciones y evaluar la forma de poder integrar el conocimiento ancestral y el material genético actual se encuentra disponible en el territorio.

Hoy los productores perciben el material de siembra como un elemento *valioso* debido a el sabor y la reputación que este tiene y cuando lo comparan con otras variedades de aguacate del país lo denominan como un recurso *raro*, lo que les da una ventaja temporal en términos competitivos, sin embargo, si se buscan nuevas oportunidades de mercado o procesos de exportación no contar con material certificado será una amenaza, la cual podrá derivarse en una desventaja para los productores.

Recurso hídrico: El agua es un factor crítico a la hora de poder desarrollar la vida personal y productiva en el Caribe colombiano, aunque la región se caracteriza por altas temperaturas, los Montes de María presenta una disponibilidad de agua constante cuentan con periodos de inviernos precipitaciones fuertes, que hacen que el territorio cuente con recursos como pozos, reservorios, arroyos y aguas subterráneas.

Si bien se tienen buenos recursos hídricos en la región, su aprovechamiento para la producción de aguacate es reducido debido a la falta de manejo adecuado y las dificultades

geográficas propias de la cadena montañosa, que limitan el riego en los cultivos, pues las fuentes de agua se encuentran en las zonas más bajas, y los cultivos en las zonas altas.

Este instrumento encontró que sólo una organización está preparándose para el aprovechamiento del recurso hídrico por medio de sistemas de riego y tanques de almacenamiento, el resto de organizaciones enfrenta limitaciones para gestionar el agua y mitigar las amenazas climáticas de la región, lo que afecta especialmente el resto del eslabón de siembra de siembra e incluso las cosechas.

Trazabilidad: Estrechamente vinculada al uso del material genético sano, constituye una capacidad en donde los productores identifican cuáles son los árboles de dónde sale la producción del material genético (semilla y bareta) para garantizar la calidad del árbol, le permiten al productor cumplir con requisitos normativos del ICA y de mercados sofisticados que exigen esta información. Sin embargo, es una práctica que es realizada de manera ancestral y en muchas asociaciones no lo realizan con el rigor necesario.

Se ha encontrado que solo Asopicol en Colosó, ha consolidado la trazabilidad como un elemento diferenciador, esto impulsado por los requisitos de alianza que tienen con el ICA, su aplicación responde a una motivación para acceder a proyectos de extensión, renovar material genético, sin embargo, aún no se ve el valor para aprovechar una oportunidad de mercado, por lo que no llega a estar organizado para su explotación.

Por otra parte, asociaciones como Asojuventud en Chalán, reportan avances por medio de alianzas con viveros certificados para injertar variedades locales con materiales sanos y certificado, sin embargo, enfrentan el reto de poder encontrar la semilla adecuada para este y necesitan seguir concientizando a sus asociados de la importancia de esta práctica.

En contraste, asociaciones como la de Don Gabriel continúan utilizando los métodos tradicionales y no realizan ningún proceso de trazabilidad, la siembra la desarrollan seleccionando la semilla de los aguacates que tengan mejor porte o los que se caigan de los árboles denominados por los productores como *árboles héroes* que quedan en pie en fincas que no han sido afectadas por la enfermedad.

Esta forma tradicional si bien está ligada a árboles que visualmente no se encuentran afectados representa un riesgo, según expertos, la phytophthora puede permanecer asintomática en los árboles, facilitando la propagación del patógeno a través de este material vegetal, por lo que puede representar una desventaja en términos competitivos.

- ***Eslabón Cosecha***

El eslabón cosecha comprende el conjunto de actividades realizadas una vez los árboles han sido sembrados y mantenidos hasta entrar en la etapa previa a la productiva, hace referencia a los procesos actividades y recursos que debe desarrollar un agricultor para garantizar el adecuado manejo del cultivo.

En esta etapa se enfatiza la selección, recolección y traslado de los frutos hasta los centros de acopio, por ello, el análisis considera cómo se realiza la cosecha, las herramientas utilizadas, el personal requerido, los criterios de selección inicial del fruto en el árbol y las condiciones del transporte desde el cultivo hasta los puntos donde se realizará la comercialización.

Tabla 22 VRIO en eslabón cosecha

Recurso o capacidad eslabón siembra	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
Herramientas de recolección	3	0	0	0
Punto óptimo	1	0	0	0
Traslado eficiente	4	0	0	0

Fuente: elaboración propia tomado de Atlas Ti v25

Herramientas de recolección: En los Montes de María, la recolección del aguacate es proceso netamente tradicional, y se debe a la antigüedad y altura que tienen los árboles, donde la gran mayoría de los recolectores tienen sus recursos basados en herramientas ancestrales.

La mayoría de productores emplea técnicas ancestrales basadas en herramientas manuales como las mochilas, las varas y las herramientas de corte para poder alcanzar los frutos, sin embargo, los recursos más críticos es el humano, especialmente la contratación de los *alcanzadores*, personas expertas que se suben en árboles de gran altura y con agilidad realizan el corte del fruto en el árbol.

En tierra se encuentran los productores que son las personas que que reciben el fruto y lo clasifican y lo empacan para su transporte, generalmente al lomo de mula (o burro), este proceso de corte se debe realizar de manera ágil y el alcanzador se vuelve un recurso difícil de conseguir ya que depende de una persona diferente al productor.

En la asociación de productores *Hombres y Mujeres de valor de San Onofre* encontramos que los mismos productores actúan como alcanzadores y que entre ellos realizan un apoyo comunitario en la recolección, No obstante, dada su naturaleza tradicional y el uso de herramientas básicas, las asociaciones son consideradas el proceso como recursos *valioso*.

Sin embargo, este no se puede catalogar como un recurso como *raro* ya que es muy fácil de imitar ya que son prácticas ampliamente difundidas y de baja complejidad en herramientas y en uso de tecnología, por lo que son fuente de paridad competitiva, más están alejadas de ser fuente de ventajas competitivas.

Algunos productores de Asojuventud en Chalán, cuentan con árboles de baja talla podados en su etapa de vida inicial, lo que facilita y disminuye los costos de operación ya que no es necesaria la contratación de un *alcanzador* para la recolección del fruto, en este caso son los mismos productores los que alcanzan a recolectar el fruto, sin embargo, esta práctica aún es incipiente.

Punto óptimo: Hace referencia a la capacidad que tiene el productor de identificar los frutos con mejores condiciones para la comercialización, considerando atributos como tamaño, peso y madurez, sin embargo, al hablar el eslabón de cosecha está estrechamente ligado a la venta del producto el cual continúa condicionado por el intermediario, pues son estos los que se encargan de llevar el medio de transporte hasta los lugares donde los productores realizan el acopio.

En la mayoría de los casos productores no realizan actividades clasificación del aguacate para la venta, pues como lo marcaba el representante de la asociación de productores familiares del municipio de Toluviéjo “*si realizan una identificación y separación por calidades pueden correr el riesgo de perder la venta de las variedades que han salido de bajo peso y tamaño*”.

En consecuencia, prefieren realizar el proceso combinado y evitar la clasificación, buscar identificar los aguacates de cierto tamaño se da sólo en la medida que existan compradores interesados en adquirir este tipo de productos de alta calidad, en condiciones normales lo que se hace es la combinación de todos los tipos de variedades tamaños y formas en los diferentes costales para la venta por cientos.

Existen productores de asociaciones como la de Toluviéjo y Chengue realizan selecciones específicas para realizar procesos de comercialización por cuenta propia con el fin de mejorar sus precios de venta, solo en Don Gabriel se tiene políticas para compras a productores para

la venta en la cabecera del municipio de Ovejas, por lo que ven el atributo de *valor* en esta actividad.

Traslado eficiente: El análisis de las condiciones geográficas y logísticas de los productores de aguacate en la región Montes de María evidencia que el transporte entre el predio productor y los puntos de comercialización es uno de los factores de mayor complejidad que debe afrontar el aguacatero.

Debido a que el aguacate criollo es una variedad de un período de maduración corto y requiere de un manejo cuidadoso, el traslado debe realizarse en por medio de mulas y burros, pues son el único medio de transporte que ingresa hasta la zona productora debido a que no existen las vías adecuadas para el acceso de algún tipo de vehículo automotor.

Los productores, para evitar daños, maduraciones excesivas o quemaduras en el fruto realizan el transporte de manera ágil y planificada, por lo que se debe definir con anticipación el día que se va a realizar la recolección de los aguacates, para esto se debe disponer de los animales de carga y preparar la recolección de hojas de palma de la iraca junto con los sacos o costales necesarios, El objetivo es trasladar el aguacate de forma inmediata, desde el lugar del cultivo hasta un punto de acopio donde se puedan conservar en un buen estado.

Estos procesos son ampliamente conocidos y difundidos en la región, para las asociaciones son *valiosos*, sin embargo, no representan una fuente de ventaja competitiva, ya que su posesión no es ni *rara* ni *inimitable* y mucho menos *organizada* para poder generar estas ventajas competitivas.

- **Eslabón poscosecha**

Analizar el eslabón de poscosecha implica examinar las prácticas que los productores realizan desde el proceso que se bajan a los árboles hasta su acopio, para esto se analizaron dos eslabones importantes en esta cadena primero las buenas prácticas en manufactura BPM y segundo la posesión de centros de acopio estandarizados para sus procesos de selección, clasificación y posterior comercialización.

El estudio evidenció que el proceso de acopio sigue siendo tradicional, poco tecnificado, y con baja probabilidad de certificación, son muy pocas las asociaciones que cuentan con espacios adecuados para estas labores, en parte porque el mercado aún no exige condiciones especializadas para la poscosecha del aguacate criollo en la región.

Tabla 23 VRIO Eslabón Poscosecha

Recurso o capacidad eslabón poscosecha	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
BPM	0	0	0	0
Centros de acopio	5	1	1	0

Fuente: Elaboración propia, realizado en Atlas Ti v25

BPM: Las buenas prácticas de manufactura al no ser requeridas por ninguno de sus compradores no son ni aplicadas, difundidas o conocidas; en las asociaciones estudiadas de los Montes de María, es por esto que en ninguna de las organizaciones se identificó este recurso como valioso o necesario y no se percibe como una desventaja en el mercado que se mueven en la actualidad.

Centros de acopio: El proceso tradicional de los productores de aguacate muestra que cada uno lleva los frutos hasta sus propias viviendas, normalmente ubicadas en los centros poblados (cabecera municipal, corregimientos o veredas), ya en la comercialización el intermediario llegara por sus propios medios hasta estos lugares a buscar el producto y realizar una negociación directa con el productor, en muy pocas ocasiones comprara con la asociación.

Se destaca lo realizado por la asociación del corregimiento *Don Gabriel*, donde en la vivienda de los líderes se cuenta con un espacio para el acopio de producto, allí les compran a sus asociados a un mejor precio, con el fin de vender a los intermediarios, esta estrategia funciona como apoyo social para pequeños productores, que no cuentan con las capacidades para satisfacer a los intermediarios, también se realiza con otros productos como el ñame o la yuca.

Asimismo, la asociación de Productores Familiares de Toluviejo la cual realiza un proceso familiar en donde la recolección, cosecha y poscosecha es desarrollado por los miembros de la unidad familiar, esta asociación fue la única que realiza la venta en grupo y el proceso administrativo es realizado por el representante de la asociación, permitiendo una división de dividendos equitativos, un trabajo mancomunado que les fortalece frente a compradores regionales e intermediarios.

Sin embargo, en la mayoría de los procesos de acopio se notan desintegrados y desarticulados de las asociaciones, pues cada productor es el encargado de hacer la

comercialización en la mayoría de los casos estudiados, esto hace que los centros de acopio comunitario no sean valorados como un recurso valioso, en consecuencia, para los productores no es necesario contar con estos, por eso la posesión tradicional del acopio en el hogar es suficiente para afrontar el mercado del intermediario, si el mercado objetivo cambia, este recursos puede perder su valor competitivo y convertirse en desventaja.

- **Eslabón transformación**

El aguacate de los Montes de María se destina principalmente a la comercialización en fresco, al autoconsumo de las comunidades y la alimentación de cerdos, sin embargo, el fruto no ha tenido ningún proceso de creación de nuevos productos de valor agregado en las asociaciones identificadas.

Este eslabón resalta por las limitaciones significativas, la falta de conocimiento, inexistencia de maquinaria y en algunos casos el desinterés de los líderes y productores de las asociaciones por explotar nuevas alternativas, dado que la venta tradicional continúa siendo suficiente para colocar el producto en el mercado

Como se observa en la siguiente tabla, ninguna de las asociaciones consultadas manifestó tener posesión (completa o tradicional) de recursos o capacidades para transformar el fruto, evidenciando que no se cuenta con las condiciones para formular o crear nuevos productos, no existe preparación en organizaciones para afrontar las buenas prácticas de manufactura, por eso es el eslabón de mayor atraso competitivamente hablando para la región y constituye una clara desventaja frente a mercados.

Tabla 24 VRIO y el eslabón de transformación

Recurso o capacidad eslabón transformación	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
BPM	0	0	0	0
Maquinaria	0	0	0	0
Recetas	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia, generado en Atlas Ti v25

Sin embargo, la única asociación que ue reportó algún avance en este eslabón fue Asojuventud en Chalán, la cual adelanta investigaciones sobre posibles usos del desperdicio del aguacate (la semilla) para generar ´productos como platos y cubiertos desechables a través de su fibra, No obstante, esto se encuentra una fase incipiente y apenas se están evaluando los requerimientos en infraestructura y tecnología, por lo que no se puede

caracterizar ni como un recurso ni como una capacidad que se tenga posesión en la actualidad.

- **Eslabón comercialización**

Eslabón de comercialización constituye uno de los procesos fundamentales en la cadena de valor de las asociaciones de productores de aguacate de los Montes de María, en esta etapa se concretan las ventas en un mercado caracterizado por la regionalidad, los intermediarios y las limitaciones de las vías y medios de comunicación que influyen en las dinámicas comerciales.

Tabla 25 VRIO Eslabón de comercialización

Recurso o capacidad eslabón comercialización	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
Allanzas	11	4	2	0
Equipo Directivo	9	4	2	1
Mercado Regional	18	3	3	1
Reputación en el mercado	12	2	2	0

Fuente: elaboración propia utilizando Atlas Ti v25

Alianzas: La capacidad para desarrollar alianzas de carácter comercial es una habilidad demanda a los equipos directivos de las asociaciones, pues les permite afrontar de mejor manera los procesos de venta, el mercado regional cuenta con la dinámica altamente influenciada por los intermediarios que recorren los Montes de María en camiones o motocicletas, comprando directamente en las zonas productoras. En este contexto, las alianzas comerciales formales con productores o asociaciones son poco frecuentes.

Las alianzas identificadas en las asociaciones investigadas se concentran principalmente con entidades de apoyo al agricultor en donde les agregan valor en los primeros eslabones de la cadena productiva (siembra y la cosecha), esto realizado con entidades como el ICA Asofrucol la Universidad de Sucre entre otras, aunque el trabajo realizado es valioso para las organizaciones, no se traducen en estrategias sólidas para la comercialización.

Resalta el caso de la asociación Asojuventud en Chalán, los cuales realizaron un piloto de encadenamiento productivo con una cadena de restaurantes de la ciudad de Bogotá con el apoyo de Asofrucol, sin embargo, las limitaciones logísticas impidieron el consolidar la venta y el aprovechamiento de la reputación del aguacate Monte Mariano en entornos diferentes al regional.

Una práctica destaca es la realizada por la Asociación Hombres y Mujeres de Valor de San Onofre, la cual ha gestionado alianzas comerciales, realizan contactos y gestiones para poder entrar en almacenes de cadenas, como lo es las tiendas Olímpica en donde se proyectan a colocar el aguacate producido, constituyendo un avance significativo en la búsqueda de mercados formales y de mayor valor, y generando una alianza *inimitable* en el contexto regional.

Equipo directivo: Hace referencia a las habilidades y capacidades que cuentan los líderes de las asociaciones para enfrentar los diferentes mercados y poder encontrar nuevas oportunidades para sus productos y el bienestar para sus comunidades.

En general, los equipos directivos de las diferentes asociaciones se destacan como un recurso valioso y altamente apreciado, sin embargo, solo uno de estos tiene el recurso organizado y pensado para explotarse como lo es la Asociación Hombres y Mujeres de Valor del municipio de San Onofre.

Esta asociación cuenta con un equipo directivo que ha demostrado una capacidad de gestión de alianzas y que está preparada para poder enfrentar las dinámicas del mercado nacional, además del impulso para la participación en programas de financiación y de apoyo al productor que fortalezcan su cadena productiva en las etapas básicas como lo son la siembra, la recolección y la cosecha.

Reputación en el mercado: la reputación del aguacate de los Montes de María en el mercado constituye uno de los atributos más distintivos y valorados por los consumidores, debido a que la variedad criollo ha sido diagnosticada como un fruto altamente cremoso asociada a sus altos contenidos en aceites, sus variedades manteco sebo y leche son ampliamente apetecidas por los paladares conocedores de aguacate no solo en la región Caribe sino también al interior del país.

Este factor reputacional impulsa una alta demanda en épocas de cosecha, principalmente por consumidores en los mercados departamentales de Córdoba, Sucre, Bolívar y Atlántico, donde el fruto es adquirido para el abastecimiento de centros urbanos, también es su calidad es aprovechada por los restaurantes ubicados en zonas turísticas en el Golfo de Morrosquillo, tal como lo afirman el líder de la asociación de Toluviejo.

Si bien, la reputación abre oportunidades en mercados nacionales, persisten limitaciones para aprovechar este recurso, relacionados con la logística y la rápida maduración del fruto (mencionadas por el representante de Asojuventud de Chalán) lo que dificulta su envío a

destinos más lejanos, como Bogotá, y restringe la expansión comercial hacia mercados más sofisticados.

- **Eslabón procesos de apoyo**

Los procesos empresariales constituyen un componente esencial dentro de la gestión organizacional, según lo planteado por diferentes teorías de la estrategia. Estos procesos integran elementos que permiten sostener el funcionamiento, la coordinación interna y la capacidad de respuesta de las organizaciones.

En este estudio se diagnosticaron capacidades como la administración y el cumplimiento de la normativa empresarial, la gestión del conocimiento para incentivar la adquisición de nuevas prácticas y rutinas en las organizaciones.

Estas habilidades, recursos y capacidades resultan determinantes para la formulación de nuevos planes, enfrentar nuevos mercados y afrontar dificultades futuras que puedan pasar con relación a riesgos ambientales y transformaciones del entorno, Asimismo, contribuyen al fortalecimiento de las debilidades estructurales de las asociaciones, promoviendo una mayor resiliencia y sostenibilidad en su cadena productiva.

Tabla 26 VRIO Eslabón procesos de apoyo

Recurso o capacidad eslabón procesos de apoyo	1. Valiosos	2. Raros	3. Inimitables	4. Organización
Administración	7	5	4	1
Conocimiento	9	6	3	1
Normativa	2	1	1	0

Fuente: elaboración propia utilizando Atlas Ti v25

Administración: El sentido de administración evaluado en el presente estudio se vincula con la necesidad de poder gestionar diferentes planes políticas e instrumentos en los cuales que orienten el cumplimiento de los objetivos de la asociación, estas capacidades administrativas se marcan en la planeación, la fijación de metas y la formulación de proyectos, así como la existencia de comités para organizar, ejecutar y dar seguimiento a las iniciativas emprendidas en la organización.

Uno de los aspectos más relevantes en términos de planeación en las organizaciones rurales, es la claridad de su función misional, en todos los casos analizados dicha misión se fundamenta en el apoyo comunitario, la reconstrucción del tejido social y el fortalecimiento del proceso campesino, como la prioridad básica para asociarse.

En varios casos se evidencia que algunas organizaciones cuentan con procesos de planeación interna estructurados y con objetivos claramente delimitados, la Asociación de Productores de Toluviejo, por ejemplo, centra su interés en fortalecer la gestión del conocimiento familiar y la preservación de las tradiciones campesinas, desde las enseñanzas del abuelo al padre y este a los hijos o sobrinos (transmisión intergeneracional de saberes) para conservar las tierras y la productividad de la misma.

Por otra parte, organizaciones como las ubicadas en los corregimientos de Chengue y Don Gabriel (municipio de Ovejas) son asociaciones incipientes, sus esfuerzos están dirigidos a la búsqueda y formulación de diferentes proyectos que permitan revitalizar el cultivo del aguacate, esto como estrategias de fomento económico de los pobladores del territorio, la misión de ambas organizaciones hace referencia a la recomposición del tejido social en estos lugares.

Especialmente la asociación de productores de Chengue tiene un reto particular, pues la desconfianza, el desplazamiento y el abandono del campo causado por el conflicto colombiano, han deteriorado la cohesión social, por lo que en sus propósitos está la necesidad de retomar los caminos de la confianza, el trabajo en equipo, el sentido de comunidad como el principal motor de bienestar colectivo.

Por otro lado, la Asociación de Hombres y Mujeres Afro de Valor de San Onofre orienta su propósito hacia la mejora, adquisición y renovación de las tierras a través de procesos de restitución, según su líder, son muchos campesinos asociados, pero no cuentan con el terreno para la producción, lo que impulsa a realizar estos procesos con miras hacia la restitución de derechos como eje central de su organización.

En el caso de Asopicol en Colosó, al ser una organización de gran tamaño y diversidad productiva representan desafíos significativos para la planeación estratégica, los liderazgos en ocasiones, no orientan sus acciones hacia el fortalecimiento de la cadena de valor del aguacate.

El líder productor manifestó la falta de apoyo de la administración de la asociación para gestionar otro tipo de recursos relacionados con el aguacate, aunque resaltan que sus líderes cuentan con habilidades para el desarrollo de alianzas en entornos políticos e institucionales, un recurso valioso, pero que para esta cadena de valor puede representar una desventaja.

Por último, la asociación Asojuventud de Chalán constituye un caso destacado, ya que se puede considerar su recurso de administración puede ser fuente de ventaja competitiva, al

analizarse en el modelo VRIO este recurso es catalogado como valiosa, rara e inimitable y se encuentra organizada, debido a que la organización implementa estrategias de gestión como la conformación de comités para desarrollar planeación específica sobre las diferentes cadenas productivas en las que tienen cultivos, especialmente aguacate y cacao.

En Asojuventud realizan análisis e investigaciones para encontrar nuevos modelos de negocio pensados en la transformación, la agregación de valor y el turismo, además, mantienen relaciones cercanas con universidades como la U de Sucre, la U del Magdalena y han realizado proyectos con el programa Reconstrucción del Tejido Social en Zonas del posconflicto de Colombia Científica donde participaron investigadores de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, fortaleciendo sus capacidades técnicas y ampliando las posibilidades para la generación de innovaciones.

Todas estas características, sumadas a un propósito fundacional de alejar a los jóvenes del municipio de Chalán del reclutamiento en medio del conflicto armado en los años 2000, han contribuido a consolidar una organización cohesionada, con vínculos casi familiares, con representación amplia, políticas claras.

Asimismo, Asojuventud ha desarrollado procedimientos que agregan valor a clientes y asociados, y ha fortalecido una cultura de compañerismo que potencia la generación de habilidades colectivas, las cuales se han traducido en rutinas organizativas para desarrollar su fortalecimiento comunal.

Conocimiento: La capacidad para la gestión del conocimiento es una tarea fundamental a la hora de sostener las rutinas organizacionales, cuando se habla de los productores agrícolas este proceso se da normalmente se dan al interior de las unidades familiares, donde los saberes ancestrales se transmiten entre generaciones para preservar la tradición y sus prácticas.

En estos temas se destaca el proceso familiar que se vive en la asociación del municipio de Toluviejo, la cual integra a los jóvenes en la transmisión de conocimientos y la preservación de la tradición campesina. En contraste, asociaciones como Asopicol y Hombres y Mujeres Afro de Valor convocan capacitaciones, encontrando que la apatía es el común denominador, lo que limita la apropiación de nuevas prácticas que los benefician a todos.

La asociación de productores de Chengue nace ligada al proceso de acompañamiento y asistencia técnica realizado por el ingeniero agrónomo Misael González (Asofrucol), este capacita a los productores en el manejo de paquetes biotecnológicos para la inmunización de los cultivos de aguacate criollo, esta formación cercana y afable generan que el productor esté constantemente capacitado y apropie las nuevas buenas prácticas en agricultura.

Por último, el caso que se destaca como modelo de competitividad en términos de conocimiento es la asociación Asojuventud de Chalán, esta cuenta con un programa que se denomina ECAS (escuelas rurales), espacios de formación articulan a productores con jóvenes y líderes comunitarios, acercando a invitados de instituciones como Asofrucol, el ICA y universidades con el propósito de llevar las nuevas técnicas y las prácticas de manejo para su posterior implementación en los distintos cultivos.

Estas capacitaciones van acompañadas de políticas claras para la implementación en los predios de los asociados, además de apoyos al productor en herramientas e insumos que facilitan la adopción de estos nuevos conocimientos, lo que demuestra la organización de la capacidad para que la asociación pueda explotar esta ventaja competitiva.

Normativa: constituye un recurso necesario a la hora de poder acceder a nuevos mercados sofisticados, especialmente empresas transformadoras, comercio justo, o encadenamientos productivos; Su cumplimiento implica garantizar trazabilidad mediante registros ICA, adoptar buenas prácticas de manufactura en la recolección y mantener actualizada la documentación legal, tributaria y contable, incluida la facturación electrónica.

Se identificó que, en la mayoría de las asociaciones al realizar procesos de comercialización tradicional, no cuentan con estos documentos normativos, pues los intermediarios no exigen estos documentos para realizar negocios con ellos. Solo una de las seis organizaciones diagnosticadas tiene la capacidad de emitir facturación electrónica, ya que busca poder llegar a mercados como las tiendas y almacenes de cadena, con los cuales ya ha tenido experiencia previa.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) constituye un marco teórico particularmente adecuado para analizar organizaciones rurales de carácter asociativo, tal pertinencia se fundamenta en los principios originales propuestos por Penrose (1959), quien planteó que el crecimiento de una organización dependería no solo de los recursos que posee, sino de la manera en que estos son utilizados y combinados a través de la experiencia acumulada.

Por su parte Wernerfelt (1984), introdujo el concepto de la Visión Basada en Recursos (VBR), en donde sustentó la heterogeneidad de las organizaciones debido a sus diversos recursos, por lo que empresas del mismo sector pueden contar con diferentes stocks de estos y van a afectar en sus resultados competitivos, factor determinante para validar la importancia de realizar un estudio de caso múltiple de productores de aguacate en la región de los Montes de María Sucreños.

Barney (1991) como autor seminal de la TRC, planteó que la Ventaja competitiva de las organizaciones depende de la posesión de los recursos que cumplan con las condiciones del modelo de evaluación VRIO, ofreciendo un marco de evaluación que permite categorizar los recursos de cada organización, este enfoque permitió no solo clasificar y analizar los recursos de las asociaciones, también comprender por qué muchos no llegan a constituirse en ventajas competitivas.

Sin embargo, basados en Andrews (1971) nos recuerda que existe una complementariedad esencial en la estrategia, la cual concibe como un punto de encuentro entre capacidades internas y oportunidades del entorno, e integra las variables endógenas y exógenas de las organizaciones, complementando y fortaleciendo la visión de los recursos y las capacidades con el foco en la competitividad de un sector.

Este constructo adopta una visión endógena de la empresa, que busca encontrar los puntos que le permitirán a la empresa competir en el mercado de la mejor manera, para eso se realiza

un análisis del stock de recursos que posee, para identificar cuáles de estos realmente pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva.

En consecuencia la TRC, nos aporta elementos clave para entender las dinámicas de las organizaciones rurales, primero la realización de inventarios de recursos y capacidades de las organizaciones controlan, segundo, la evaluación de estos insumos y conocimientos por medio de una clasificación que compara su posesión con los competidores del sector como es el marco VRIO (Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados), tercero establecer ese recursos en qué posición competitiva deja a la empresa (Desventaja, paridad, ventaja temporal, ventaja competitiva o ventaja competitiva sostenible).

El enfoque identificado, permitió entender las variables teóricas, sin embargo, el reto de poder encontrar y evaluar el stock de recursos y capacidades de cada asociación productora del aguacate representaba una complejidad metodológica para establecer la competitividad del sector, los aportes de la TRC, hacen referencia al papel que los equipos directivos deben de tener del sector con el fin de realizar una evaluación objetiva de sus recursos y capacidades.

Para poder equiparar los lenguajes y establecer un marco de recursos y capacidades a evaluar se realiza el análisis de la cadena de valor, Porter (1985) afirmaba que *“la cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación”* (p. 33).

En este sentido, una buena práctica identificada en Colombia, es la realización de cadenas de valor sectoriales, desarrolladas por instituciones públicas e investigadores, las cuales ofrecen un referente para conocer los eslabones productivos, sus actividades y establecer recursos necesarios la competitividad de las empresas, lo que llevó a la búsqueda y análisis de las cadenas de valor del aguacate en Colombia para identificar los recursos a evaluar con las asociaciones productivas de los Montes de María.

La investigación en fuentes de información secundaria identificó la importancia de evaluar recursos naturales (suelos, semillas criollas, agua), elementos productivos (bioinsumos, técnicas de siembra y cosecha) y aspectos administrativos (liderazgo, conocimiento, normativa), como elementos clave a evaluar en todas las organizaciones, estos elementos fueron clasificados en los siguientes eslabones de la cadena de valor, siembra, cosecha, poscosecha, transformación, comercialización y procesos de apoyo.

Por medio de las entrevistas semiestructuradas a profundidad realizadas a los líderes de las asociaciones productoras de aguacate, en estas se pudo caracterizar los diferentes recursos con el fin de entender las posiciones y prácticas que permiten a las organizaciones poder competir en el mercado, esta caracterización identificó la existencia de múltiples recursos y capacidades, marcadas por el conocimiento tradicional campesino ampliamente difundido.

Esta caracterización pudo establecer que, en los eslabones de siembra y cosecha cuentan con una posesión de los recursos y capacidades marcadas por el conocimiento ancestral y las herramientas artesanales, la poscosecha cuenta con condiciones mínimas casi inexistentes en términos de manejo de los frutos, en la transformación no se tienen ningún recurso o capacidad en las asociaciones.

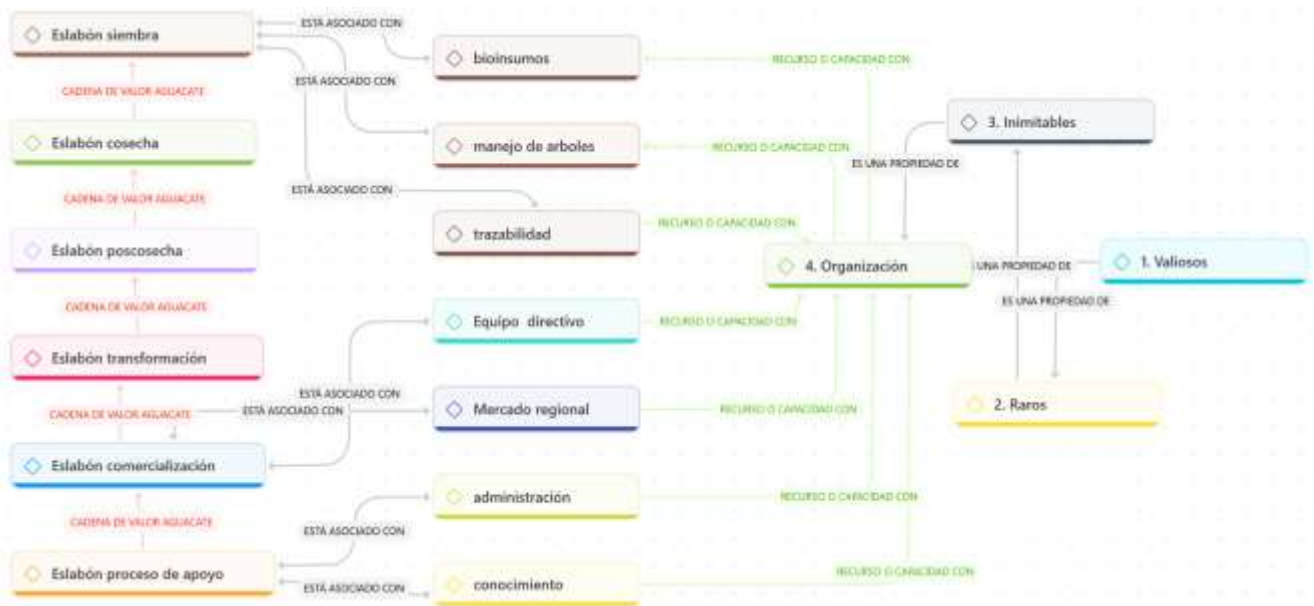
Los eslabones de comercialización y procesos de apoyo basados en los liderazgos propios de las asociaciones presentan una posesión importante de las capacidades y son eslabones fuertes en las organizaciones evaluadas, en este sentido se procedió a la aplicación del marco de evaluación de los recursos y las capacidades por medio de la VRIO de la TRC.

Se encontró la posesión valiosa del 58% de los recursos y capacidades consultadas a los líderes de las asociaciones productivas, de esos solo el 36% es catalogado como raro, el 18% inimitable y apenas el 9% organizado, estos datos validan los supuestos del a TRC, cuando sostiene que unos recursos por contar características de valor, terraza e incluso inimitabilidad y no necesariamente tendrá los atributos necesarios para generar ventajas competitivas.

La evaluación de los recursos por la metodología VRIO muestra que existen muchos recursos valiosos tradicionales que no generan diferencias competitivas (eslabón cosecha) ya que son ampliamente difundidos, por lo tanto generan paridad competitiva, existen recurso raros e inimitables que generan ventajas competitivas temporales, que no se han explotado por que los productores no encuentran la importancia y la relevancia para hacerlo, es así el caso del recurso hídrico, los análisis de suelo y los centros de acopio.

Otros de estos recursos identificados como inimitables como la reputación en el mercado del aguacate criollo y las alianzas comerciales, son considerados valiosos y generan ventajas temporales, sin embargo, las asociaciones no tienen estrategias que permitan explotar estos atributos, o como el caso de los procesos de apoyo administrativo, que debido a las condiciones actuales del mercado no mejora su competitividad para sus clientes intermediarios.

Ilustración 9 Elementos de Ventaja competitiva de las asociaciones de productores rurales de los montes de María Sucreños



Fuente: elaboración propia, realizado con Atlas Ti v25

En consecuencia, los recursos que aportan competitividad a las organizaciones productoras de aguacate, hacen referencia a la siembra, el manejo de los árboles, el uso de los bioinsumos y la trazabilidad, factores que les han dado elementos competitivos a las asociaciones.

Las capacidades de administración y comercialización son elementos valiosos para generar ventajas competitivas, la gestión del conocimiento, la administración de los negocios, el equipo directivo y el conocimiento del mercado, son las variables que en la actualidad le aportan a la generación de ventajas competitivas en las asociaciones de productores de aguacate de los Montes de María del Departamento de Sucre y marcan el camino para que el sector se encuentre cada vez más preparado para afrontar los nuevos mercados.

Existen recursos que han logrado llegar a clasificarse como inimitables, pero las asociaciones no han desarrollado algún procedimiento para explotarlo a su favor, por lo que no son organizados, estos recursos dan una ventaja competitiva temporal y deben de buscar su gestión con el fin de poder sostener estas ventajas a largo plazo, entre los cuales podemos encontrar:

Los recursos vinculados al liderazgo y a la capacidad de asociarse pueden considerarse inimitables en el territorio, estas capacidades facilitan la creación de alianzas comerciales e institucionales y permiten, según la orientación de cada organización, avanzar en el

cumplimiento de la normativa empresarial y administrativa. En casos como asociación de Chalán y San Onofre han contribuido a mejorar las condiciones comerciales disponibles.

Por otra parte, la reputación del aguacate es un recurso que puede considerarse como raro para la región, pues sus características de preferencia de sabor y estar en un contexto social y cultural reconocido en el país pueden hacer que se convierta en un factor estratégico para explotar, sin embargo, es necesario que se organicen planes de promoción para su aprovechamiento y conversión en una ventaja competitiva.

Un recurso que, aunque no fue evaluado en el instrumento se evidencia como valioso, es el conocimiento tácito colectivo, que está relacionado con los conocimientos ancestrales ampliamente difundidos en la región y los arraigos culturales, los cuales permiten que los cultivos continúen en producción y se realice los relevos generacionales, para aprovecharlo se requiere de una adecuada gestión del conocimiento para que se convierta en una fuente de competitividad regional.

Recomendaciones

Se evidencia que uno de los factores que se debe potenciar en las asociaciones son los liderazgos, pues son estas capacidades directivas, por lo tanto, para incentivar la sofisticación de los eslabones se recomienda que se realicen intercambios de conocimientos entre líderes de asociaciones y se busque un trabajo en equipo para que puedan en conjunto encontrar nuevas oportunidades en el mercado y el apoyo estatal.

En el contexto de los Montes de María es importante iniciar el análisis de la generación de capacidades para la transformación esto como una respuesta a las pérdidas ocasionadas por enfermedades y plagas, además de aportar a mejorar las condiciones económicas para las organizaciones.

Ampliar la gestión comercial comunitaria en las asociaciones podrá aportar a las comunidades a fortalecer su eslabón de ventas y poder llegar a otros tipos de clientes que puedan valorar más los productos aprovechando la reputación del aguacate criollo y de la región.

Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el uso del modelo VRIO en entornos de cadenas productivas rurales como una técnica para el análisis sectorial que permita la identificación de las debilidades y fortalezas internas que tiene una organización con el fin

de aprovechar y explotar las oportunidades y defenderse de las amenazas que existen en los entornos.

Bibliografía

Acosta Medina, J. K., Plata Gómez, K. R., Puentes Garzón, D. E., & Torres Barreto, M. L. (2019, Enero-Junio). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125-134.

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755-775.

Amirkhani, P., Rostami, F., & Geravandi, S. (2022). *Root cause analysis (RCA) of factors limiting the success of the project of water pumping station in the village of Ghomsheh Faraman. Geography and Environmental Planning*, 89–112.

<https://doi.org/10.22108/gep.2021.124205.1331>

Andrade, A. P. (2018). El Estudio de Caso Múltiple. Una estrategia de Investigación en el ámbito de la Administración. *Revista publicando*, 5(15 (2)), 21-34.

Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (3rd ed.). Richard D. Irwin.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1999). *La dirección y gestión por competencias* (Asociación Española de Contabilidad y

Administración de Empresas, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Asociación Española Contabilidad y Administración de Empresas.

Barboza García, A., Chamorro Anaya, L., Pérez Cordero, A., Peroza Piñeres, P., Rodríguez Pérez, C., & Vitola Romero, D. (2025). Contexto productivo del cultivo del aguacate Montes de María Departamento de Sucre. In *El aguacate en los montes de maría sucreños -transferencia tecnológica-* (1st ed., Vol. 1, pp. 73-110).

Tirant lo Blanch. https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9786287653283.pdf

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(01), 99-120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.

Buenhombre Vasquez, M. A., y Mariño Becerra, G. Y. (2022). Asociatividad como estrategia de productividad y competitividad del sector agrícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 619- 633.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.15>

Burbano Figueroa, O. (2019). Sistemas agroforestales de aguacate antillano en Montes de María (Colombia): un modelo conceptual del sistema de producción. *Revista Chapingo Serie Horticultura*, 25(2), 75-102. doi:

10.5154/r.rchsh.2018.09.018

Cardeal, N., & António, N. (2012, September 19). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), 10159-10170. 10.5897/AJBM12.295

Cardona, R. A. (2011, 2). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica FORUM Doctoral*, 4, 113-147.

Carvajal, M., Álvarez Herrera, L. M., Hincapié Olaya, A. N., & Lozano Ángel, E. Y. (Eds.). (2023). *Hacia un emprendimiento rural en posconflicto: plátano en los Montes de María* (1st ed., Vol. 1). Tirant lo Blanch.

https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9789585216068.pdf

Carrero Arango, M. L., & González Rodríguez, M. F. (2016). a educación rural en Colombia: experiencias y perspectivas. *Praxis Pedagógica*, (19), 79-89.

<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/praxis/article/view/1377/1312>

Cristal, A., & Romero, J. F. (2015). *Conservación del bosque seco tropical de los Montes de María a través de las cuatro "P": Planificación, Participación, Preservación y Producción sostenible*. (1st ed., Vol. 1). Fundación Herencia Ambiental Caribe, Parques Nacionales Naturales, Fondo Patrimonio Natural, USAID.

Croitoru, A., & Schumpeter, J. (2012). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.). *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2).

<https://ssrn.com/abstract=4499769>

Cuadrado-Barreto, Gabriela. (2025). Gobernanza colaborativa para impulsar la asociatividad caficultora en la frontera colombo-ecuatoriana. *Gestión y política*

pública, 34(1), 39-64. Epub 24 de junio de

2025. <https://doi.org/10.60583/gypp.v34i1.8370>

De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, (23), 2-14. Retrieved 08 13, 2025, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39902603>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024, abril 19). *Pobreza multidimensional en Colombia: Año 2023 (Boletín técnico)*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/bol-PMultidimensional-2023.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia potencia mundial de la vida* (p. 348). Gobierno de Colombia.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Estrada Arbeláez, L. (2016). *Asociatividad para el desarrollo de los territorios rurales: Una mirada más allá de la competitividad* (pp. 129-153). En A. Molano-Rojas (Comp.), *Colombia: Encrucijadas y perspectivas. Una agenda para el avance institucional y el desarrollo*. Instituto de Ciencia Política Hernán

FINAGRO. (2018, julio). *Ficha de inteligencia: Aguacate*. FINAGRO.

https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_aguacate_version_ii.pdf

Fong Reynoso, C. (Ed.). (2017). *Competitividad e internacionalización de la PyME en México: análisis sectorial y empresarial* (1st ed.). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

Fong Reynoso, C., Ilores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017, 2).

La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>

Fortune, A., & Mitchell, W. (2012, July). Unpacking Firm Exit : Adaptation and Selection of Capabilities. *strategic Management Journal*, 33(7), 794-819. Retrieved 09 4, 2025, from <https://www.jstor.org/stable/41524894>

García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom*. *Economía: teoría y práctica*, (36), 9-42.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802012000100002&lng=es&tlng=es.

García Leonard, Y., & Sorhegui Rodríguez, R. A. (2020, febrero). La teoría de los Recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Ecociencia*.

Garzón Castrillón, M. A., & Fischer, A. L. (2009, 2). Una vía de colaboración entre la economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades. *Revista Equidad y Desarrollo*, (11), 75-104.

Gonçalves, C. A., Coelho, M. d. F., & Souza, É. M. d. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, 17(3), 819-855.

Hall, R. (1993, Nov). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.

Huerta Riveros, P., Navas López, J. E., & Almodóvar Martínez, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87-104.

Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Management*. Virginia Tech Publishing.

<https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>

Kenneth R. Andrews Papers — *New Directions – Baker Library | Bloomberg*

Center, Historical Collections. (n.d.). Baker Library Harvard Business School.

Retrieved August 11, 2025, from <https://www.library.hbs.edu/hc/nd/intellectual-capital/kenneth-andrews-papers/>

Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources?

Management Decision, 53(8), 1806-1822. Emerald Group Publishing Limited. DOI 10.1108/MD-08-2014-0525

Largo Jaramillo, S., Delgado Cortés, S., Castaño Molano, J. M., & Marín Cardona, P. F. (2025). Caracterización social departamento de Sucre y Montes de María. In *El aguacate en los montes de maría sucreños -transferencia tecnológica-* (1st ed., Vol. 1, pp. 31-72). Tirant lo Blanch.

https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9786287653283.pdf

- Lau, C. H., & Michie, J. (2022). Penrose's theory of the firm in an era of globalisation. *International Review of Applied Economics*, 38(1-2), 155-174. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1080/02692171.2022.2117284>
- Leglise, M. D. (2016). 11. La innovación social territorial. *Ilo rural*, 267.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Marín Cardona, P. F., Castaño Molano, J. M., Delgado Cortés, S., & Largo Jaramillo, S. (2023). Capítulo 6 Contexto del Mercado del Plátano en los Montes de María. In *Hacia un emprendimiento rural en posconflicto: plátano en los Montes de María* (1st ed., Vol. 1, pp. 121-146). Tirant lo Blanch. https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9789585216068.pdf
- Mas, F. F. (2022). Otro neoliberalismo: la escuela de Harvard y Michael Porter El ascenso de la estrategia de negocios. *Espacio Abierto*, 31(2), 160-180.
- Medina Muñoz, D. R. (1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 4(2), 77-90.
- Molloy, J. C., Chadwick, C., Ployhart, R. E., & Golden, S. J. (2011, September). 1496 Making Intangibles “Tangible” in Tests of Resource-Based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Approach. *Journal of Management*, 37(05), 1496-1518. DOI: 10.1177/0149206310394185
- Novoa Yáñez, R. S., Araújo Vásquez, H. A., Cadena Torres, J., Grandett Martínez, L. M., López Rebolledo, L. A., Panza Tapia, B. D., & Medina Mérida, M. J.

(2023). *Manual de producción de semilla de aguacate criollo en vivero en los Montes de María*. (1st ed., Vol. 1). Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - agrosavia.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) & Agencia de Renovación del Territorio (ART). (2022). Ubicación geográfica de la región Montes de María [Mapa]. Informe sobre el desarrollo rural en los Montes de María. FAO.

https://www.fao.org/co/PublicacionesFAOCO/PME/Montes%20de%20Maria/Doc%20PME%20Montes%20de%20Maria_Ok_Rev%20Tecnica.pdf

Ortiz, L. M., Largo Jaramillo, S., Delgado Cortés, S., Marín Cardona, P. F., & Castaño Molano, J. M. (2025). Propuestas para la generación de valor basado en aguacate, por medio de la estrategia empresarial en el contexto rural de los Montes de María Sucreños. In *El aguacate en los montes de maría sucreños -transferencia tecnológica-* (1st ed., Vol. 1, pp. 217-242). Tirant lo Blanch.

https://editorial.tirant.com/free_ebooks/9786287653283.pdf

Ortiz, S., Rodríguez Fazzone, M., Dueñas, J.D., Hernández, F. y Hernández, C. 2021. Los activos intangibles de la agricultura familiar en los sistemas agroalimentarios - Marco conceptual y consideraciones metodológicas. Bogotá, FAO

Palma, a., & Machado Padilha, a. C. (2020). Visão baseada em recursos (vbr) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de sarandi (RS). *Revista Alcance*, 27(1), 63-81.

[https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1\(Jan/Abr\).p63-81](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81)

- Pereira Filho, E., Moreno Añez, M. E., Cortez Gomes, D., & Ribeiro Dant, M. L. (2019). Factores que crean una ventaja competitiva: consonancias y diferencias entre gestores y estudiantes de instituciones educativas. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1581>
- Pinto Jiménez, J. D. J. (2007, Octubre - Diciembre). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.*, 15, 54-61. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>
- Quevedo, L. F. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Investigación y Negocios*, 12(20), 55-60. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v12n20/v12n20_a06.pdf
- Quezada Quezada, F. (2004). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa. *Horizontes empresariales*, 3(1), 29-39. <https://doi.org/10.22320/hem.v3i1.2073>
- Ramírez García, A. G., & Pérez Peralta, C. M. (2018). *Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia*. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(81), 1-23. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>

Ramsay, J. (2001). The Resource Based Perspective, Rents, and Purchasing's Contribution to Sustainable Competitive Advantage. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*.

Ríos-Castaño, D., & Tafur-Reyes, R. (2003). *Variedades de aguacate para el trópico: Caso Colombia*. Actas del V Congreso Mundial del Aguacate, 143-147.

Recuperado de https://www.avocadosource.com/WAC5/Papers/WAC5_p143.pdf

Rogelja, T., Ludvig, A., Weiss, G., Prah, J., Shannon, M., & Secco, L. (2023). Analyzing social innovation as a process in rural areas: Key dimensions and success factors for the revival of the traditional charcoal burning in Slovenia. *Journal of Rural Studies*, 97, 517–533.

<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.12.030>

Ruiz Carta, E. P. (2021). Emprendimiento y Artesanías: Una Revisión De La Literatura Desde La Teoría Basada en Recursos Y Capacidades. *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 27-33.

Slee, B., Lukesch, R., & Ravazzoli, E. (2022). Social innovation: The promise and the reality in marginalised rural areas in Europe. *World*, 3(2), 237–259.

<https://doi.org/10.3390/world3020013>

Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. 63-89.

[https://www.icesi.edu.co/blogs/estrategiamb19/files/2013/06/Dialnet-](https://www.icesi.edu.co/blogs/estrategiamb19/files/2013/06/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf)

[LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf](https://www.icesi.edu.co/blogs/estrategiamb19/files/2013/06/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf)

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, 08). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>

Torres Barreto, M., Vecino Arenas, C., & Alfonso Mantilla, C. (2018). Los recursos, las capacidades y sus interrelaciones en el tejido industrial colombiano. *Research report. Universidad Industrial de Santander*. <https://hal.science/hal-01865796v1>

Valdaliso, J. M., & López García, S. (2000). *Historia económica de la empresa* (1st ed.). Crítica.

Vargas Hernández, J. G. (2013, septiembre). La teoría de Recursos y Capacidades y el emprendimiento: Caso de una microempresa agropecuaria rural. *Vox Populi*, (12), 81-88.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. [http://links.jstor.org/sici?sici=0143-](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L)

[2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L)

Zhuang, M. (2014). *Participatory budgeting, rural public services and pilot local democracy reform*. *Field Actions Science Reports*, Special Issue 11.

<https://journals.openedition.org/factsreports/3585>