



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**EL COMERCIO JUSTO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
PARA EL INGRESO DE NEGOCIOS AGRÍCOLAS MANABITAS
EN EL MERCADO INTERNACIONAL. CASO: CORPORACIÓN
FORTALEZA DEL VALLE**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
POLÍTICAS MACRO, MESO Y MICRO ECONÓMICAS A NIVEL NACIONAL E
INTERNACIONAL

SUBLÍNEA
RESPONSABILIDAD SOCIAL

**PREVIO AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORA
ISABELLA ALEJANDRA ZAMBRANO GARCÍA

TUTOR
MGTR. OSCAR IVÁN CERÓN TATAC

MANABÍ, ABRIL 2024



**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgtr. Óscar Cerón Tatac
**TUTOR TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR**
CC: 1310821911

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac
C.C. 1310821911
PRIMER LECTOR

Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño
C.C. 1310166648
SEGUNDO LECTOR

Mgtr. David Zaldumbide Peralvo
C.C. 1720536851
TERCER LECTOR



DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Portoviejo, abril 2024

(f): _____

Isabella Alejandra Zambrano García

CC: 1311781999

Email: izambrano1999@pucesm.edu.ec

Teléfono: 0984664487



DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

(f): _____

Isabella Alejandra Zambrano García

CC: 1311781999



DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo quiero dedicar en primer lugar a mi familia, mi madre, mi padre, y mi hermana Cristina que han sido los grandes pilares de mi vida y un enorme apoyo durante todo este proceso.

Dedicado a Bean, mi pequeño compañerito de vida y que ha estado de forma incondicional a mi lado estos meses, motivándome con su energía y alegría constante.

A Dios, dedicado por la fuerza y resiliencia para seguir a pesar de las dificultades, los desafíos y los días duros.

También quiero dedicar este trabajo a mis amigos, por todas las alegrías, por ayudarme a cuidar de mí misma y estar allí para recordarme la importancia de descansar de vez en cuando.

Por último, dedico este trabajo a mí misma, por todo el esfuerzo que di para completarlo, toda la disciplina y perseverancia.

Isabella Alejandra Zambrano García



AGRADECIMIENTOS

A mi familia, gracias por darme todo en esta vida, estar siempre ahí para mí y escucharme y aconsejarme cada vez que lo he necesitado.

A mi tutor de tesis, gracias por ser un guía excelente en este proceso investigativo, por siempre estar presente, por la retroalimentación, las recomendaciones y la disposición a responder a mis dudas.

A la Corporación Fortaleza del Valle, gracias por su colaboración y el recibimiento durante la fase de investigación de campo, por mostrar las instalaciones y la oportunidad de estudiarlos como empresa ejemplar de Comercio Justo en Ecuador. Muchas Gracias.

Isabella Alejandra Zambrano García



RESUMEN

Este trabajo investigativo mixto analizó la importancia del Comercio Justo como estrategia competitiva para el ingreso de negocios agrícolas manabitas en el mercado internacional, estudiando a la Corporación Fortaleza del Valle, exportadora líder de cacao fino de aroma certificado en Manabí. Este estudio descriptivo, explicativo y analítico fue desarrollado mediante una investigación documental y de campo para caracterizar el Comercio Justo, su aplicabilidad en negocios agrícolas, oportunidades y desafíos e impacto socioeconómico mediante una entrevista semi-estructurada y observación directa. Los resultados de la investigación documental reflejan que los principios de Comercio Justo como el pago justo, desarrollo económico, buenas prácticas y trabajo decente son característicos de este modelo, destacando la diferenciación y mejora de ingresos por venta como oportunidades importantes, y la presión competitiva junto a la dificultad de cumplir con los requisitos de certificaciones como desafíos. La entrevista y observación directa determinaron el impacto positivo del Comercio Justo en el acceso a mercados, satisfacción de clientes y generación de mayores ingresos, a pesar del desafío de asegurar que los productores asociados cumplan con la normativa de las certificaciones. Esto ha resultado en un impacto socioeconómico positivo reflejado en mayor rentabilidad, y el desarrollo de los productores y las comunidades locales que se benefician de cuestiones como asistencia técnica, financiera y atención a sus necesidades. Se concluye que, el Comercio Justo puede ser una importante estrategia competitiva para los negocios agrícolas en Manabí, ayudándolos a acceder a segmentos de clientes responsables, otorgando valor agregado y diferenciándolos de otros competidores.

Palabras clave: comercio justo, estrategia, competitividad, diferenciación, internacional.



TABLA DE CONTENIDOS

<i>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....</i>	<i>ii</i>
<i>ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....</i>	<i>iii</i>
<i>DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD</i>	<i>iv</i>
<i>DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</i>	<i>v</i>
<i>DEDICATORIA.....</i>	<i>vi</i>
<i>AGRADECIMIENTOS.....</i>	<i>vii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>viii</i>
<i>TABLA DE CONTENIDOS.....</i>	<i>ix</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS.....</i>	<i>xi</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>xii</i>
<i>EL COMERCIO JUSTO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL INGRESO DE NEGOCIOS AGRÍCOLAS MANABITAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL. CASO: CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE.....</i>	<i>1</i>
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Estructura del trabajo	2
Conceptos Teóricos.....	3
Problema de Investigación.....	5
Justificación	6
Objetivos de Investigación.....	7
MATERIALES Y MÉTODOS	8
Matriz Metodológica.....	8
Enfoque Metodológico.....	10
Diseño de Investigación.....	11
Técnicas e instrumentos	11
Población.....	13
Muestra	13
RESULTADOS	14



OE1: Determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.....	14
Resultados de la ficha de investigación bibliográfica.....	15
Resultados de la Entrevista semi-estructurada.....	20
Resultados de la Observación directa	22
Resultados del Análisis FODA	23
OE2: Identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas manabitas al intentar implementar el Comercio Justo como estrategia competitiva.	28
Resultados de la ficha de investigación bibliográfica.....	28
Resultados de la Entrevista semi-estructurada.....	33
Resultados de Análisis / Matriz de las 5 fuerzas de Porter	35
Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo	39
OE3: Evaluar el impacto económico y social que puede generar la implementación del Comercio Justo en la Corporación Fortaleza del Valle.	42
Resultados de la entrevista semi-estructurada.	42
Resultados de la Matriz de propuesta de valor	44
Resultados de la Matriz/Mapa de Posicionamiento Estratégico	47
Resultados de la Matriz Comparativa	50
DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
Apéndice A	66
Apéndice B.....	68
Apéndice C.....	73
Apéndice D	75
Apéndice E.....	77



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	9
Tabla 2 Desglose de la muestra	13
Tabla 3 Ficha de Investigación Bibliográfica correspondiente al objetivo de investigación específico 1	16
Tabla 4 Matriz descriptiva de los hallazgos obtenidos durante la observación directa. .	22
Tabla 5 Análisis FODA cuantitativo.....	25
Tabla 6 Ficha de Investigación Bibliográfica correspondiente al objetivo de investigación específico 2	29
Tabla 7 Matriz de análisis de las 5 fuerzas de Porter para Corporación Fortaleza del Valle.	36
Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo	40
Tabla 9 Matriz de propuesta de valor	44
Tabla 10 Matriz comparativa entre el comercio justo y tradicional mediante el método cualitativo por puntos.....	51



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de Posicionamiento Estratégico.....	48
Figura 2 Exterior de las instalaciones	70
Figura 3 Área de marquesinas y secado natural.....	70
Figura 4 Área de secado.....	70
Figura 5 Almacenamiento de cacao.....	71
Figura 6 Secadora rotativa	71
Figura 7 Marquesinas con cacao fino de aroma.....	71
Figura 8 Señaléticas con normas de certificación orgánica	72
Figura 9 Área administrativa	72



EL COMERCIO JUSTO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL INGRESO DE NEGOCIOS AGRÍCOLAS MANABITAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL. CASO: CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En años recientes la responsabilidad social empresarial ha tomado creciente importancia en el ámbito empresarial, lo que ha llevado al surgimiento de nuevos conceptos y estrategias para negocios, como el comercio justo, que es definido por Castelo et al., (2021) como “un movimiento social mundial y un sistema alternativo a las formas tradicionales de comercio con el propósito de enmendar las inequidades sociales y económicas generadas por la economía tradicional. . .” (p.39)

Ante un mercado global que cada vez exige mayor responsabilidad de las empresas con su entorno y trabajadores, se ha dado un auge en modelos de negocio de comercio justo, que se ha establecido a su vez como estrategia competitiva para atraer nuevos segmentos de clientes. Lee y Bateman (2021) han identificado “la presencia de un grupo considerable de consumidores conscientes que prefieren productos que son mejores para la justicia social y el medio ambiente.” (p. 1)

A nivel de Ecuador este modelo de negocio destaca particularmente en el sector agrícola, uno de los más importantes para la economía nacional, pues realmente se ha constituido como una importante herramienta para mejorar los sistemas de comercialización y la internacionalización del sector. Poaquiza et al., (2021) destaca que actualmente “existen ... productos y servicios relacionadas con el comercio justo y colectivos de economía popular y solidaria, que despliegan interesantes iniciativas

productivas y comerciales orientadas a los mercados locales, nacionales e internacionales.” (p. 52)

Negocios agrícolas manabitas como la Corporación Fortaleza del Valle, objeto de estudio de este trabajo, se han visto beneficiadas por la aplicación de prácticas de comercio justo, pues autores como Vinuesa Luna (2021) afirman que las certificaciones y sellos de comercio justo se han vuelto un instrumento importante para que los pequeños productores, como es el caso de los productores agrícolas, puedan acceder a segmentos o nichos específicos en el mercado global.

Estructura del trabajo

Para abordar este trabajo investigativo se lo llevará a cabo en varias secciones detalladas a continuación.

En la sección de Introducción del trabajo se abarcarán algunos aspectos teóricos relevantes a esta investigación considerando antecedentes importantes, conceptos, el problema identificado y la justificación o importancia del tema a investigar. Además, en esta parte del trabajo se plantearán los objetivos de investigación específicos a los que se buscará responder durante su desarrollo.

La siguiente sección, denominada Materiales y Métodos, contendrá la explicación de las técnicas de investigación y procesamiento para el desarrollo de los tres objetivos de investigación, al igual que la descripción del enfoque metodológico mixto a utilizar, el diseño de investigación documental y de campo, las principales técnicas e instrumentos que se aplicarán en este trabajo, y la población y muestra que se ha contemplado.

Seguido se desarrollará la sección de Resultados, en donde por cada objetivo de investigación se analizarán los hallazgos obtenidos mediante distintas técnicas de recopilación y procesamiento previamente establecidas, para así responder al objetivo

definido y examinar cuestiones como las características del Comercio Justo, las oportunidades y desafíos de su implementación como estrategia, y su potencial impacto socioeconómico en las unidades productivas agrícolas.

Dentro de la sección de Discusión se analizarán los resultados obtenidos haciendo uso de hallazgos y literatura de otros autores con estudios similares para compararlos con el presente trabajo investigativo examinando las discrepancias o similitudes encontradas.

Por último, en las Conclusiones se describirán los principales hallazgos que fueron obtenidos en función de los objetivos de investigación planteados, y se dará respuesta a la importancia del Comercio Justo como estrategia competitiva para negocios agrícolas manabitas en un contexto internacional.

Conceptos Teóricos

Teoría de Comercio Justo. El término de comercio justo es amplio, pues puede referirse tanto al movimiento social, como a las prácticas empresariales, sellos y certificaciones oficiales. Autores como Ribeiro-Duthie et al., (2020) lo definen como:

Un desafío del modelo de comercio tradicional que ofrece una alternativa progresiva para un futuro sustentable . . . cambia la forma en que el comercio funciona por medio de mejores precios, condiciones de trabajo decentes y un trato más justo para agricultores y productores en países en desarrollo. (p. 2)

El comercio justo es un concepto transversal e interdisciplinario, con actuación importante en el comercio exterior, donde según la *World Fair Trade Organization (WFTO)* (2022) esto se debe a que es “Una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca una mayor equidad en el comercio internacional.”

Es importante diferenciar entre la variedad de acepciones del comercio justo, Dragusanu et al., (2018) destaca que el nombre original detrás del término tiene raíces

anglosajonas con el término *Fair Trade*, lo que no debe confundirse con su escritura unificada como *Fairtrade* u otros usos que pueden referirse a las diversas certificaciones y etiquetas utilizadas para productos.

Ventaja Competitiva. Como resultado de la globalización, el entorno empresarial competitivo en la actualidad es sumamente complejo y ha resultado en la necesidad del desarrollo y alcance de ventajas competitivas por medio de una estrategia competitiva adecuada, especialmente en el mercado internacional. Un referente en el tema, Porter (1987) describe que las ventajas competitivas, principalmente liderazgo en costos y la diferenciación, surgen del valor que se puede crear para los clientes, y que suele resultar de ofrecer algo especial que justifique precios más elevados.

Las ventajas competitivas requieren de una estrategia competitiva bien fundamentada, pues esta permite que “la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.” (Porter, 1987)

Internacionalización de negocios agrícolas. Las exportaciones no petroleras ecuatorianas son principalmente de bienes agrícolas, resultando en una gran presencia de negocios agrícolas a nivel nacional. Según Montesdeoca-Aragundi y Cusme-Zambrano (2020) los pequeños productores agrícolas latinoamericanos están en desventaja frente a las grandes empresas, lo cual se traduce en varias dificultades y bajos niveles de internacionalización; ya que en el mercado nacional particularmente enfrentan obstáculos a nivel de competitividad, productividad, calidad, inteligencia de mercado, marketing y otros.

Es necesario encontrar maneras de insertar los productores en el comercio mundial, para lo cual se ha considerado promover la internacionalización de negocios agrícolas mediante estrategias para “crear, comunicar y efectuar el intercambio de

ofertas de productos, servicios e ideas que son de valor para los clientes, socios, empleados y la sociedad en general.” (Montesdeoca-Aragundi & Cusme-Zambrano, 2020) (p. 1030)

Problema de Investigación

El comercio justo es propio de negocios de producción agrícola como la Corporación Fortaleza del Valle, y esto ha permitido considerarlo como estrategia para fomentar la competitividad mediante la apelación a segmentos de clientes en el mercado internacional donde prevalezca el consumo responsable. Ribeiro-Duthie et al., (2021) nota que el comercio justo se diferencia de otros modelos porque se basa en valores sustentables, en conjunto con la justicia social y el consumo ético, especialmente aplicado a la producción de bienes agrícolas.

La aplicación de prácticas de comercio justo y sus beneficios ha demostrado su utilidad como estrategia para mejorar la internacionalización de negocios agrícolas, incluso según Niama Rivera et al., (2021) esto se evidencia “en la actitud de los consumidores internacionales que prefieren comprar un producto con etiqueta de comercio justo a un producto tradicional” (p.186)

El problema radica en que los negocios agrícolas manabitas requieren de estrategias competitivas que les permitan generar valor para aumentar su competitividad y su presencia en mercados internacionales frente a las grandes empresas industriales. Para corporaciones como Corporación Fortaleza del Valle y otros productores agrícolas de Manabí, una provincia donde destaca el sector agricultor como parte de su economía, es necesarias analizar nuevas estrategias para alcanzar ventajas competitivas, esto mejoraría su posición y supervivencia pues según Hill y Jones (2011) permiten “satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden” (p. 161)

Justificación

El número de oportunidades que provee la internacionalización enfatiza la importancia de que los negocios agrícolas manabitas establezcan estrategias que promuevan su participación en el comercio exterior. Montesdeoca-Aragundi & Cusme-Zambrano (2020) destacan que “la expansión de las exportaciones abre amplias posibilidades de acceso a nuevos mercados y mayor cantidad de clientes potenciales . . . posibilitando con ello, su expansión y crecimiento;” (p. 1029)

Para la internacionalización de negocios agrícolas ecuatorianos, el uso de prácticas y certificaciones de comercio justo ha desempeñado un rol fundamental. El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021) destaca para el 2021 un total de 146 organizaciones con certificaciones de comercio justo, de las mismas 85 participantes del comercio exterior en el sector agrícola, con una tendencia positiva para exportaciones de comercio justo desde el 2018 con más de USD 200 millones.

Según Montesdeoca Arteaga et al., (2020) la Corporación Fortaleza del Valle, caso de estudio de este trabajo, se ubica en el cantón Bolívar, parroquia Calceta en Manabí, una zona estratégica para el acopio de cacao y abarca cuatro asociaciones del sector agrícola que según Ochoa (2022) representan aproximadamente 1116 socios concentrados en el norte de la provincia.

Esta corporación permite analizar la importancia del comercio justo como estrategia competitiva para negocios agrícolas, pues se dedica a la producción de cacao fino de aroma para su comercialización a nivel internacional, basando sus operaciones en el desarrollo socioeconómico de sus productores con estándares de calidad integrales y remuneración adecuada; todo bajo los principios de responsabilidad social, solidaridad y otros que han contribuido a su posicionamiento. (IDEAS Cooperativa, 2017)

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Analizar la importancia de la aplicación del comercio justo como estrategia competitiva para el ingreso de negocios agrícolas manabitas (Corporación Fortaleza del Valle) al mercado internacional.

Objetivos Específicos

OE1: Determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.

OE2: Identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas manabitas al intentar implementar el comercio justo como estrategia competitiva.

OE3: Evaluar el impacto económico y social que puede generar la implementación del comercio justo en la Corporación Fortaleza del Valle.

MATERIALES Y MÉTODOS

Matriz Metodológica

Para el desarrollo de la investigación se decidió aplicar ciertas técnicas de recopilación, investigación y procesamiento para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos de investigación establecidas por medio de un método de investigación deductivo, donde a partir de las conceptualizaciones generales del comercio justo, con sus principios, oportunidades y desafíos pueda llegarse a una evaluación de su importancia y aplicabilidad como una estrategia competitiva para negocios agrícolas manabitas como la Corporación Fortaleza del Valle.

Entre los instrumentos de investigación a ser aplicados se han considerado buscadores de información, y los diferentes instrumentos, cuestionarios o guías desarrolladas para la recopilación de información mediante la investigación de campo. Adicionalmente se han considerado como instrumentos de procesamiento de información a aquellos detallados en la matriz metodológica a continuación.

Tabla 1*Matriz Metodológica*

Tema	Objetivo General	Objetivo de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnica de Investigación	Procesamiento de Investigación
El comercio justo como estrategia competitiva para el ingreso de negocios agrícolas manabitas en el mercado internacional. Caso: Corporación Fortaleza del Valle		OE1: Determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.	<i>Descriptiva</i>	<i>Mixto</i>	Entrevista Semi-Estructurada	Guía de Entrevista Semi-Estructurada
					Ficha de Investigación Bibliográfica	Matriz de revisión bibliográfica
					Observación Directa	Ficha de Observación Análisis FODA
	Analizar la importancia de la aplicación del comercio justo como una estrategia competitiva para el ingreso de negocios agrícolas manabitas, como Corporación Fortaleza del Valle, al mercado internacional.	OE2: Identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas manabitas al intentar implementar el comercio justo como estrategia competitiva.	<i>Explicativa</i>	<i>Mixto</i>	Entrevista Semi-Estructurada	Guía de Entrevista Semi-Estructurada
					Ficha de Investigación Bibliográfica	Análisis / Matriz de las 5 fuerzas de Porter
						Matriz de Perfil Competitivo
		OE3: Evaluar el impacto económico y social que puede generar la implementación del comercio justo en la Corporación Fortaleza del Valle.	<i>Análítica</i>	<i>Cuantitativa</i>	Matriz Comparativa (Método Cualitativo por puntos)	Matriz de propuesta de valor Matriz/Mapa de Posicionamiento Estratégico
					Entrevista Semi-Estructurada	Guía de Entrevista Semi-Estructurada

Nota. Esta tabla muestra para cada objetivo específico de investigación el tipo, enfoque, las técnicas de levantamiento y de procesamiento de información a ser aplicadas para su alcance.



Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico escogido para el desarrollo de este trabajo es mixto, considerando que en dependencia del objetivo de investigación para su consecución se ha considerado la aplicación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para el levantamiento y procesamiento integral de información para así poder responder adecuadamente al problema definido.

Para este trabajo el componente cualitativo fue considerado de utilidad para el desarrollo de un marco teórico y apoyo documental necesario para poder realizar un diagnóstico inicial del Comercio Justo, sus características y aplicabilidad a los negocios agrícolas manabitas, además de identificar importantes oportunidades y desafíos que este modelo representa. Este tipo de técnicas son de utilidad para ampliar la comprensión de este modelo comercial y contextualizar esta investigación a partir de otros estudios y literatura relevante.

Este aspecto cualitativo se verá respaldado en conjunto con el uso de técnicas cuantitativas como el análisis FODA, matriz de perfil competitivo y método cualitativo por puntos; será útil para obtener hallazgos desde distintas perspectivas y enriquecer los resultados de la investigación, contribuyendo a comparar distintos aspectos de las prácticas de comercio justo y comercio tradicional de una forma ponderada, para así determinar potenciales ventajas a los negocios. Estas técnicas también son importantes para el procesamiento de información cualitativa obtenida mediante una entrevista a un supervisor de Corporación Fortaleza del Valle.

Un enfoque metodológico mixto permite abordar los objetivos de investigación y desarrollarlos de forma integral y comprensiva, desde diferentes aspectos para poder hacer un análisis relevante, por lo cual se ha considerado adecuado para el desarrollo de este trabajo investigativo.

Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación es tanto documental como de campo. La metodología documental será orientada a la ampliación de conocimientos de los aspectos más relevantes para la aplicación de prácticas y certificaciones de comercio justo en negocios agrícolas de la industria del cacao ecuatoriana.

Respecto a la investigación de campo, la información se obtendrá aplicando una entrevista semi-estructurada a un administrador de la Corporación Fortaleza del Valle para estudiar la aplicabilidad del comercio justo, las oportunidades y desafíos que estas prácticas han otorgado a la corporación como negocio agrícola que compete internacionalmente, y para comprender el impacto socioeconómico del comercio justo especialmente en la corporación. También se obtendrá información primaria a partir de la observación directa de cómo se aplican las prácticas de comercio justo en el caso estudiado.

Técnicas e instrumentos

Entrevista semi-estructurada. Consiste en una serie de preguntas abiertas (Ver Apéndices A, C y D) que se aplicarán a un administrador en la Corporación Fortaleza del Valle, pero manteniendo apertura a que surjan nuevas preguntas relacionadas a las respuestas del entrevistado, para el cumplimiento del Objetivo Específico 1, Objetivo Específico 2 y el Objetivo Específico 3. El instrumento de investigación estará estructurado por componentes mediante el diagnóstico de las características competitivas de la corporación, beneficios del comercio justo, los desafíos, y el impacto socioeconómico que ha tenido el uso de estas prácticas, con el fin de determinar su utilidad como estrategia competitiva.

Ficha Bibliográfica. Se utilizará en el alcance del Objetivo Específico 1 y Objetivo Específico 2. Esta ficha estará estructurada para cada fuente bibliográfica con

información de los autores, títulos de obra, resultados principales o conclusiones, la relevancia para este trabajo investigativo, observaciones pertinentes y la referencia bibliográfica completa. Esta ficha no estará basada en algún modelo específico, pero ayudará a describir los hallazgos más relevantes de la recopilación de información mediante la investigación documental para poder analizar la aplicación del comercio justo como oportunidad para que los negocios agrícolas locales tengan mayor nivel de inserción en el mercado internacional.

Matriz comparativa. Será aplicada para el Objetivo Específico 3, usando el método cualitativo por puntos mediante la asignación de valores ponderados a diferentes factores relevantes cualitativos que permitan así comparar de forma cuantitativa el modelo del comercio justo y del comercio tradicional comerciales. Esta matriz contemplará para cada factor relevante un peso asignado, y por modelo comercial una calificación y calificación ponderada, para así poder definir las ventajas únicas que el comercio justo puede otorgar a los negocios agrícolas en un contexto competitivo.

Observación Directa. Se aplicará para el cumplimiento del Objetivo Específico 1. Para esto se hará uso de una ficha de observación (Ver Apéndice B) como instrumento en donde se contemplará el investigador, fecha y hora, ubicación, y descripciones de lo que se observa usando criterios como relación con los agricultores, certificaciones, condiciones laborales y similares en la Corporación Fortaleza del Valle observando los procesos y las operaciones para así evaluar cómo se implementan las prácticas y principios de comercio justo.

Población

Para esta investigación se ha determinado que la población comprenderá a un administrativo de la Corporación Fortaleza del valle al cual se aplicará una entrevista semi-estructurada, por lo que la población de estudio total será de una (1) persona.

Muestra

Dado que la población total es de únicamente una persona, se abarcará en la muestra a la totalidad de la población. Por lo tanto, un solo administrador de la Corporación Fortaleza del Valle, específicamente el supervisor de control interno es quien se ha considerado para el levantamiento de la información primaria.

Tabla 2

Desglose de la muestra

Número de personas	Cargo	Instrumento de Investigación Por Aplicar
1	Supervisor de Control Interno (Corporación Fortaleza del Valle)	Guía de Entrevista Semi-Estructurada

Nota. Esta tabla detalla los componentes de la muestra con los instrumentos correspondientes que se aplicarán.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con el fin de analizar el Comercio Justo como estrategia competitiva para el ingreso de negocios agrícolas manabitas al mercado internacional, organizados por cada uno de los objetivos de investigación específicos. Para ello se aplicaron las técnicas de investigación y procesamiento de información especificadas anteriormente en la matriz metodológica.

OE1: Determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.

Para poder analizar el Comercio Justo desde la perspectiva de una estrategia competitiva que promueva la internacionalización, inicialmente es necesario llevar a cabo un diagnóstico de los aspectos que constituyen este modelo comercial alternativo para ampliar la comprensión de este. El Comercio Justo se distingue de otros modelos comerciales tradicionales en una variedad de cuestiones, desde su enfoque ideológico hasta el impacto que tiene sobre las operaciones y rendimiento de una empresa, y la sociedad misma. Esto es una pieza clave dentro del estudio de la aplicabilidad del Comercio Justo especialmente a negocios agrícolas en la provincia de Manabí; por esta razón el primer objetivo de investigación específico de este trabajo investigativo busca responder a la pregunta ¿Cuáles son las principales características y principios del comercio justo para su aplicabilidad a los negocios agrícolas manabitas?

En el desarrollo de este primer objetivo, abordado con un enfoque metodológico mixto, se realizó una ficha de investigación bibliográfica, entrevista semi-estructurada al supervisor de control interno de la Corporación Fortaleza del Valle, observación directa en la corporación caso de estudio, y un análisis FODA de la implementación de prácticas de Comercio Justo. A continuación, se detallarán en orden los resultados obtenidos de estos instrumentos y técnicas.

Resultados de la ficha de investigación bibliográfica

La ficha de investigación bibliográfica contempla para cada fuente documental información como el autor, título, los hallazgos, resultados o conclusiones de la bibliografía; la relevancia que tiene para este trabajo, observaciones y la referencia correspondiente.

Tabla 3

Ficha de Investigación Bibliográfica correspondiente al objetivo de investigación específico 1

Autor(es)	Título	Hallazgos/ Resultados/Conclusiones	Relevancia Para la Investigación	Observaciones	Referencia
Ashley Overbeek	<i>Examining the Efficacy of Fair Trade and Alternative Consumption on Environmental Sustainability and Human Rights in Developing Countries</i>	• Como movimiento social el Comercio Justo refleja un esfuerzo para conectar consumidores responsables con proveedores de alimentos que se basan en el progreso social y conciencia ambiental. • Los principios fundamentales del Comercio Justo en la actualidad son 5 e incluyen el acceso a crédito, precios garantizados, sustentabilidad ambiental, derechos laborales y desarrollo comunitario. • En particular el compromiso con el desarrollo comunitario destaca por la entrega de <i>premiums</i> o incentivos económicos que se otorga a cooperativas y corporaciones agrícolas. • La predisposición de consumidores para pagar un <i>premium</i> por bienes de Comercio Justo, impacta significativamente en el alivio de la pobreza y la conservación ambiental en países en desarrollo.	Este artículo analiza el Comercio Justo desde la perspectiva de este modelo como movimiento social y en el contexto de los derechos humanos y el ambiente aplicado a economías emergentes. No solo analiza sus ámbitos positivos y sus principios, sino que contempla las dificultades de implementar este modelo, y cómo es esencial implementar este tipo de prácticas de forma adecuada.	Cada uno de los 5 principios propuestos tienen requisitos que garantizan su implementación. Como en el caso del principio de sustentabilidad ambiental, donde el Comercio Justo prohíbe el uso de agroquímicos tóxicos, el uso de organismos genéticamente modificados y demás. Estos criterios se aplican mediante un sistema de auditoría y otros mecanismos de supervisión.	Overbeek, A. (2019). <i>Examining the Efficacy of Fair Trade and Alternative Consumption on Environmental Sustainability and Human Rights in Developing Countries. Consilience, 21</i> , 158-171.



Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños (as) Productores (as) y Trabajadores (as) de Comercio Justo (CLAC)	¿Qué es el Comercio Justo?	• Su eje como modelo comercial es la humanidad, la sostenibilidad socioeconómica, conciencia ambiental, trabajo digno, y gestión responsable de recursos. • Los objetivos destacables del Comercio Justo incluyen la sostenibilidad integral y multidimensional, promoción de la asociatividad, respeto a la diversidad, respeto a los derechos, reconocimiento del trabajo y fomentar el consumo responsable. • Existen 8 enfoques del Comercio Justo: desarrollo económico inclusivo, trabajo decente, empoderamiento de mujeres, protección de la infancia, fomento de la biodiversidad, incidencia en políticas públicas, mundo justo y crear condiciones para el Comercio Justo.	Esta fuente de información documental claramente detalla algunas de las características más relevantes, enfoques y principios del Comercio Justo para ampliar la comprensión de los aspectos más relevantes de este modelo comercial.	Otro aspecto notable que discute esta bibliografía hace referencia a la forma en que el Comercio Justo incide de forma positiva y fomenta patrones productivos que sean responsables y sostenibles, a la vez que se ha evidenciado que promueve diferentes oportunidades para el desarrollo de productores con desventajas socioeconómicas. CLAC. (2022, 27 julio). <i>¿Qué es el Comercio Justo?</i> CLAC-FAIRTRADE. https://clac-comerciojusto.org/comercio-justo-3/
Laura Patricia Muñiz-Jaime, María Lisseth Vinueza-Ramírez, Gino Iván Ayón-Ponce y Orlando Agustín Cruimilma-Huanca	El comercio justo como alternativa para desarrollar estrategias en beneficio de los productores	• El Comercio Justo hace uso de prácticas sociales, la transparencia, diálogo y la aplicación de valores humanos para colocar al productor y consumidor en una posición equitativa. • El Comercio Justo se clasifica dentro de las prácticas de economía solidaria, con enfoque especial cooperativo, asociativo y comunitario. • Está orientado a la generación de cambios estructurales para contrarrestar la pobreza, marginación e injusticia, y favorecer nuevas relaciones comerciales que fomenten el buen vivir.	Esta bibliografía permite caracterizar el movimiento, y diagnosticar adecuadamente la relación entre el Comercio Justo y el impacto positivo que busca promover como modelo comercial.	En esta investigación también se menciona que existen ciertas desventajas notables dentro del Comercio Justo que incluyen una falta de variedad de productos, bajo conocimiento del movimiento por parte de productores, dificultades de implementación, y en ocasiones precios elevados. Muñiz-Jaime, L. P., Vinueza-Ramírez, M. L., & Ayón-Ponce, G. I. (2019). El comercio justo como alternativa para desarrollar estrategias en beneficio de los productores. <i>Dominio de las Ciencias</i>, 5(3), 589.



Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel, Yolanda Patricia Moncayo Sánchez & Marco Vinicio Carrión Torres	Comercio Justo una opción estratégica para mejorar el sistema de comercialización agrícola	• Las organizaciones de productores de bienes de Comercio Justo a nivel de Ecuador han demostrado una incidencia positiva en el contexto socioeconómico, y han empezado a establecerse como fuente de desarrollo. • El rol del Comercio Justo permite mejorar las prácticas de gestión comercial del sector agrícola mediante remuneración justa, que luego puede ser utilizada en la mejora de operaciones y productividad. • Para los negocios agrícolas, aplicar prácticas de Comercio Justo les da una ventaja particular a nivel de marketing, pues se ha evidenciado útil a nivel de estrategia de promoción para atraer consumidores y para la diferenciación en mercados competitivos.	El artículo científico es relevante dentro del análisis de la aplicabilidad e impacto potencial del Comercio Justo específicamente para los negocios agrícolas en Ecuador.	Como investigación afirma adicionalmente que el Comercio Justo podría suplir las deficiencias que originan de la falta de apoyo gubernamental en relación a las actividades agrícolas, mediante cuestiones como el pago de un precio justo por bienes, y la mejora en los sistemas de comercialización con mayor calidad de bienes.	Aguilar Poaquiza, J. B., Ávalos Peñafiel, V. G., Moncayo Sánchez, Y. P., & Carrión Torres, M. V. (2021). Comercio Justo una opción estratégica para mejorar el sistema de comercialización agrícola. <i>Revista Investigación & Negocios</i>, 14(23), 49.
--	---	--	---	--	--

Nota. Esta tabla detalla los principales hallazgos relevantes de la investigación documental realizada para determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.



Esta ficha detalla hallazgos importantes con relación a las características y principios de Comercio Justo. Según la recopilación de información llevada a cabo, el primer autor Overbeek (2019) menciona como principios del Comercio Justo el acceso a créditos como financiamiento, precios garantizados, la sustentabilidad ambiental, los derechos laborales o del trabajador y el desarrollo comunitario. Describe a estos principios como un conjunto para promover el consumo responsable global, ayudando a la reducción de la pobreza y al fomento de la conservación ambiental en economías emergentes; esto se busca alcanzar mediante incentivos económicos a los productores y una gama de requisitos que garantizan la implementación de cada principio.

La organización CLAC (2022), en cambio, caracteriza al Comercio Justo según 8 enfoques destacando el desarrollo económico, trabajo decente, protección de la infancia y el fomento de la biodiversidad, entre otros; estos enfoques a su vez contribuyen al alcance de los objetivos del Comercio Justo como la sostenibilidad, asociatividad, el respeto a la naturaleza y los derechos, así como el fomento del consumo responsable a nivel global. Este autor denota que estos enfoques y objetivos son clave en la generación de impacto positivo para productores agrícolas, especialmente aquellos con desventajas sociales y económicas, debido a que el Comercio Justo promueve patrones productivos responsables y sostenibles.

Una característica importante del Comercio Justo es que se trata de un tipo de práctica de economía solidaria, específicamente de tipo cooperativa, asociativa y comunitaria; esto se da gracias a que aplica la transparencia y el diálogo como herramientas para equilibrar la situación de los productores, luchar contra la pobreza y la injusticia en la búsqueda del buen vivir. Aun así, se debe tomar en consideración que este modelo comercial tiene ciertas desventajas, particularmente la dificultad de su implementación. (Muñiz-Jaime et al., 2019)

Esta caracterización del Comercio Justo tiene impacto significativo en la aplicabilidad de estas prácticas en el contexto de los negocios agrícolas ecuatorianos, autores como Aguilar Poaquiza et al. (2021) explican que se ha vuelto particularmente importante por su incidencia en el desarrollo socioeconómico, ya que mejoran la gestión comercial, operaciones y productividad en el sector agrícola. Destaca que el Comercio Justo representa una oportunidad de diferenciación para atraer nuevos segmentos de clientes responsables y aumentar la competitividad, complementando la forma en que los principios, como el pago justo, contribuye a mejorar la calidad de los sistemas de comercialización utilizados en las actividades agrícolas.

A raíz de esta investigación documental se puede identificar que los principios y las características más relevantes que definen el Comercio Justo se basan en la equidad, justicia, desarrollo socioeconómico, mejora de la calidad de vida de los agricultores, dignificación del trabajo y el cuidado del medio ambiente. Con el diálogo, comunidad y transparencia como claros ejes de trabajo transversales. Esta filosofía orienta las prácticas y operaciones en la producción de bienes de Comercio Justo, que deben seguir requisitos que simultáneamente benefician a los productores y su capacidad competitiva, lo cual tiene el potencial de facilitar su internacionalización.

Resultados de la Entrevista semi-estructurada

A raíz de la **entrevista semi-estructurada** (Ver Apéndice A) que fue aplicada se puede diagnosticar aspectos relevantes de las características y aplicabilidad del Comercio Justo en el contexto de la Corporación Fortaleza del Valle. En el caso de esta corporación la implementación de prácticas de Comercio Justo representa una oportunidad tanto para ampliar la participación dentro del mercado internacional, como para responder de mejor manera a las nuevas necesidades y exigencias presentadas por los clientes, tanto internos como externos. El uso del Comercio Justo, sus requisitos y

normas de certificación, representan el pilar de las operaciones y actividades que se ejecutan en la organización caso de estudio, y se caracteriza por un fuerte enfoque en dos ramas principales propias de este modelo comercial: desarrollo de productores agrícolas, y conservación ambiental. El enfoque hacia el desarrollo de los agricultores asociados a la corporación se lleva a cabo mediante diferentes prácticas que incluyen asambleas democráticas para la atención a las necesidades de los productores, pago de precio y remuneración justa, facilitación de créditos, asistencia técnica y otros beneficios sociales que contribuyen al desarrollo de los asociados y la mejora de la calidad de sus productos.

En la guía de la entrevista llevada al cabo (Ver Apéndice A) es posible identificar que la conservación medioambiental es abordada por la Corporación Fortaleza del Valle como parte de sus prácticas de Comercio Justo a través de estrategias de cuidado del suelo, prevención de deforestación, y medidas de protección de la biodiversidad como la prohibición del uso de químicos en las parcelas de cultivo de cacao fino de aroma, optando en su lugar por métodos de producción alineados a los requisitos de las certificaciones de producción orgánica y Comercio Justo. Estos dos enfoques evidencian la presencia de los principios de este modelo alternativo, como la participación y democracia, conciencia ecológica y el desarrollo socioeconómico.

Un aspecto relevante a la aplicabilidad de estas prácticas en un caso real es la forma de garantizar que se cumplan los criterios que otorgan a una empresa u corporación estas certificaciones, y en el caso de Corporación Fortaleza del Valle se ha implementado un departamento cuya responsabilidad central es la supervisión y control de esas prácticas de forma individualizada en cada finca y proceso de producción, mediante inspecciones anuales en cooperación con capacitaciones y medidas correctivos en los casos necesarios.

Resultados de la Observación directa

A través de la aplicación de la técnica de observación directa (Ver Apéndice B) realizada en las instalaciones de la Corporación Fortaleza del Valle fue posible analizar 5 aspectos relevantes a la implementación de prácticas de Comercio Justo en negocios agrícolas manabitas:

- 1) Condiciones laborales
- 2) Relación con los agricultores
- 3) Prácticas sostenibles
- 4) Impacto comunitario visible
- 5) Certificaciones y cumplimiento de normas

A continuación, se presenta una matriz en la que se resume lo que fue posible observar en la corporación caso de estudio respecto a cada uno de estos aspectos, describiendo los hallazgos más relevantes alcanzados.

Tabla 4

Matriz descriptiva de los hallazgos obtenidos durante la observación directa.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1 <i>Condiciones laborales</i>	- Las instalaciones constituyen un ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores, de espacios amplios con buena higiene. - Hay presencia de mecanismos de prevención de accidentes y señaléticas con indicaciones en las áreas de trabajo. - Se evidencian esfuerzos para procurar la protección y la seguridad de agricultores, calidad y cumplimiento de criterios de certificaciones. - Se aprecia en este criterio una alineación clara con dos principios de Comercio Justo: 1) dignificación del trabajo, 2) buenas prácticas agrícolas.
2 <i>Relación con los agricultores</i>	- Es posible observar claramente las características del Comercio Justo de democracia, participación, y desarrollo socioeconómico. - Los asociados tienen acceso a diferentes beneficios, como asistencia técnica, llevando a relaciones comerciales estables a largo plazo entre los productores y la corporación.

- Se evidencia la presencia de espacios físicos, específicamente salas de reuniones, utilizadas para la realización de asambleas generales con los socios con el fin de atender sus necesidades.
- 3 *Prácticas sostenibles***
- Uso de métodos orgánicos y libres de agroquímicos para el cultivo y procesamiento de cacao fino de aroma.
 - Implementación de mecanismos eco conscientes como secadoras naturales y sistemas de riego adaptados.
 - Se aprecia la existencia de diferentes programas de protección y desarrollo sostenible de la biodiversidad.
 - Las prácticas aplicadas están alineadas a los principios y características de conciencia ecológica y protección ambiental del Comercio Justo.
- 4 *Impacto comunitario visible***
- Es posible identificar que hay un esfuerzo para favorecer el desarrollo socioeconómico de los agricultores locales.
 - La Corporación Fortaleza del Valle otorga acceso a remuneración justa, capacitaciones para mejora de prácticas agrícolas y asistencia financiera, beneficiando a los productores.
- 5 *Certificaciones y cumplimiento de normas***
- En las instalaciones se exhiben visiblemente las diferentes certificaciones otorgadas a la Corporación Fortaleza del Valle.
 - En cada costal de cacao se observa claramente los sellos correspondientes de las certificaciones cumpliendo con estándares y transparencia de calidad.
 - En las áreas de trabajo se aprecia la presencia de indicaciones y señaléticas con recordatorios relacionados al cumplimiento de normas y reglas de producción según los lineamientos de las certificaciones.
 - Se llevan a cabo inspecciones periódicas en las estaciones de trabajo para evaluar el trato del producto y las operaciones de Comercio Justo y cultivo orgánico.
-

Resultados del Análisis FODA

El análisis FODA permite estudiar las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la implementación de prácticas de Comercio Justo puede generar a los negocios agrícolas manabitas como Como Corporación Fortaleza del Valle. Esto es útil para comprender diferentes aspectos de la aplicabilidad de este

modelo comercial a raíz de sus diferentes características y principios, considerando las implicaciones tanto positivas como negativas a nivel interno y externo de las mismas. En este caso se ha desarrollado un análisis FODA cuantitativo en el que se han considerado 5 fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, donde cada una de estas fue otorgada una calificación del 1 a 100, y se calculó la equivalencia porcentual.

El método de ponderación aplicado contempla la magnitud del impacto positivo, en el caso de las fortalezas y oportunidades, o del impacto negativo para las debilidades y amenazas en el contexto de un negocio agrícola y cómo se vería afectado por estos. Este impacto es cuantificado siendo la calificación de 1 representativa de un impacto casi nulo, y la calificación de 100 de un muy gran impacto. La sumatoria por cada cuadrante permite identificar en el caso de este trabajo que la implementación de prácticas y certificaciones de Comercio Justo tienen el impacto más significativo a nivel interno como fortalezas para una corporación o negocio agrícola, siendo esto un resultado positivo; sin embargo, el siguiente cuadrante de mayor puntuación es el de amenazas, representativo de que los factores externos negativos tienen gran potencial de impacto. Esto es comprensible al considerar que el Comercio Justo si bien tiene una amplia gama de ventajas para productores, sigue siendo un modelo comercial basado en prácticas que son difíciles de implementar, y cuya mala integración podría colocar a un negocio agrícola en una situación de alta vulnerabilidad especialmente en un mercado tan volátil y complejo como el internacional.

A continuación, se presenta la tabla en que se pueden apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas a partir de los resultados anteriores, y sus ponderaciones respectivas.

Tabla 5*Análisis FODA cuantitativo*

FORTALEZAS		Calif. 1 a 100	%	DEBILIDADES	Calif. 1 a 100	%
1	Ventaja competitiva por medio de la diferenciación.	90	25,71%	Costo de implementación y mantenimiento superior al de otros modelos comerciales.	70	26,92%
2	Mejora en la imagen y reputación corporativa.	80	22,86%	Dificultades para cumplir con el gran número de requisitos y criterios necesarios para mantener las certificaciones.	70	26,92%
3	Mayores ingresos por medio del acceso a primas por cumplimiento de requisitos de cultivo orgánico y de Comercio Justo.	70	20,00%	Alta dependencia a distintos <i>stakeholders</i> incluyendo agricultores, clientes, gobierno, agencias de certificación, entre otros.	50	15,38%
4	Facilidad de cooperación con instituciones financieras internacionales para financiamiento.	70	20,00%	Complejidad en el desarrollo de nuevas relaciones comerciales con agricultores locales por falta de disposición al seguimiento de lineamientos de Comercio Justo.	40	11,54%
5	Calidad superior certificada de bienes y servicios.	40	11,43%	Impacto sobre niveles de producción y consecuente limitación en volúmenes de venta.	30	19,23%
		350	100,00%		260	100,00%

OPORTUNIDADES		1 a 100	%	AMENAZAS	1 a 100	%
1	Creciente tendencia de consumo responsable en segmentos de clientes a nivel internacional.	70	30,43%	Presión competitiva en el mercado internacional de grandes empresas y multinacionales en el sector de alimentos.	80	29,63%
2	Acceso a nuevos mercados a nivel global.	70	30,43%	Cambios en factores climáticos y aumento de eventos naturales como sequías, inundaciones, etc.	70	25,93%

OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		<i>1 a 100</i>	%		<i>1 a 100</i>	%
3	Uso de plataformas digitales y avances tecnológicos para la atracción de nuevos clientes y mayor presencia de mercado.	40	17,39%	Volatilidad en las condiciones del mercado internacional.	60	22,22%
4	Cambios en las preferencias y gustos de consumidores en el mercado local.	30	13,04%	Fluctuaciones en relaciones económicas internacionales, acuerdos comerciales, barreras arancelarias y no arancelarias.	30	11,11%
5	Aumento en el apoyo e incentivo para organizaciones y empresas de Comercio Justo por el gobierno	20	8,70%	Cambios en los precios y tipos de cambio relacionados al comercio de <i>commodities</i> .	30	11,11%
		230	100,00%		270	100,00%

Nota. Adaptado del modelo propuesto por Aguila (2021). Las calificaciones de impacto representan la importancia de cada factor, en los cuadrantes de debilidades y amenazas representan el nivel de impacto negativo, y para fortalezas y oportunidades el impacto positivo.

Dentro de las fortalezas es posible destacar dos factores. Primero, la ventaja competitiva por medio de la diferenciación es la mayor fortaleza que se identifica de las prácticas de Comercio Justo, dado que permite el acceso a nuevos mercados y segmentos de la cliente, y simultáneamente destacar de los competidores, como las grandes corporaciones, al ofrecer bienes alimenticios que son éticamente producidos y que a la vez luchan por mejorar la calidad de vida de los productores, lo cual puede resultar atractivo para ciertos clientes que a su vez estén dispuestos a pagar un precio mayor por estos bienes. Esto se relaciona con la segunda fortaleza destacada, que es la mejora tanto en la imagen como reputación corporativa, que tiene un impacto positivo sobre la posición de un negocio dentro del mercado y otorga oportunidades únicas en el ámbito de estrategias promocionales para atraer nuevos consumidores.

A nivel de las debilidades destacan tanto el elevado costo que tiene el implementar las prácticas de Comercio Justo, y la dificultad de cumplir continuamente con los requisitos, normas y exigencias que presenta este modelo y sus distintas certificaciones internacionales. Esto tiene un gran impacto especialmente en el contexto de los negocios agrícolas y de los pequeños productores de Manabí, que suelen encontrarse en una situación económica desfavorable y que por ello podrían optar por un modelo comercial tradicional que es más sencillo y accesible de mantener, pero que disminuye su potencial de crecimiento y expansión en el mercado global.

La creciente tendencia de consumo responsable en clientes internacionales junto al acceso a nuevos mercados a nivel global son oportunidades complementarias para los negocios agrícolas, que al producir bienes de Comercio Justo y comercializarlos en el mercado internacional se ven en capacidad de satisfacer las necesidades y deseos de ciertos clientes que no se ven atendidas por otros negocios competidores, y a cambio de ello recibiendo una remuneración mayor, mejor posicionamiento y por ende pudiendo

aprovechar esta oportunidad para crecer, fortalecer sus operaciones y la calidad de sus bienes.

Aun así, es importante tener en cuenta las amenazas existentes, como la presión competitiva de grandes empresas multinacionales, mismas que suelen poseer un importante porcentaje del mercado alimenticio y que tienen acceso a mecanismos de producción en masa pudiendo así abarcar una cantidad mucho mayor de segmentos de mercado frente a los pequeños y medianos productores agrícolas de Comercio Justo, amenazando su capacidad de supervivencia especialmente en el comercio internacional. Además, los productores de Comercio Justo continuamente enfrentan el desafío de las consecuencias del cambio climático y su impacto en los fenómenos naturales como las inundaciones o sequías que afectan los ciclos de producción y cultivo.

OE2: Identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas manabitas al intentar implementar el Comercio Justo como estrategia competitiva.

Resultados de la ficha de investigación bibliográfica

A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación documental realizada correspondiente al objetivo de investigación específico 2, en forma de una ficha de investigación bibliográfica que contempla los mismos elementos que la ficha elaborada para los resultados del objetivo de investigación específico 1.

Tabla 6

Ficha de Investigación Bibliográfica correspondiente al objetivo de investigación específico 2

Autor(es)	Título	Hallazgos/ Resultados/Conclusiones	Relevancia Para la Investigación	Observaciones	Referencia
Laura Patricia Muñiz-Jaime, María Lisseth Vinueza-Ramírez, Gino Iván Ayón-Ponce y Orlando Agustín Cruimilma-Huanca	El comercio justo como alternativa para desarrollar estrategias en beneficio de los productores	• En el estudio realizado a organizaciones productoras de Comercio Justo ecuatoriana se identificó que estas prácticas han brindado a los productores la oportunidad de mejorar su nivel de vida y la calidad de su producción. • Algunas organizaciones productoras han notado un incremento notable en las ventas a raíz de la implementación de prácticas relacionadas a la responsabilidad social. • La oportunidad de incrementar las ventas mediante el Comercio Justo a su vez posibilita ofrecer salarios justos, obtener certificaciones adicionales, implementar mecanismos de mejora continua de calidad y mantener la formación constante de agricultores.	Esta fuente bibliográfica analiza el Comercio Justo como mecanismo para el desarrollo de estrategias que generen oportunidades y presenten beneficios para los productores, a raíz de un estudio de unidades productivas ecuatorianas que se han visto influenciadas de forma positiva por implementar estas prácticas.	El estudio adicionalmente nota que gracias a las prácticas y certificaciones de Comercio Justo actores económicos que suelen estar marginados, y productores del hemisferio sur no solo han podido participar de forma adecuada en la globalización, sino que han logrado establecerse con sus bienes en puntos de venta diversos haciendo uso de precios accesibles pero que fomenten la equidad a nivel mundial.	Muñiz-Jaime, L. P., Vinueza-Ramírez, M. L., & Ayón-Ponce, G. I. (2019). El comercio justo como alternativa para desarrollar estrategias en beneficio de los productores. Dominio de las Ciencias, 5(3), 589.
Marco Coscione	Los beneficios y retos del comercio justo – Los casos de Cosurca (Colombia) y Banelino	• Se ha evidenciado que el Comercio Justo tiene un impacto positivo en la inserción en mercados internacionales, donde las certificaciones y trabajo solidario han brindado la oportunidad de incrementar ventas internacionales,	Analiza el Comercio Justo desde la perspectiva de casos de éxito reales en Latinoamérica, para la identificación de las	Se destaca en las conclusiones de esta bibliografía que si bien el Comercio Justo efectivamente constituye un elemento de gran	Coscione, M. (2019). Los beneficios y retos del comercio justo: Los casos de Cosurca (Colombia) y Banelino (República Dominicana).



(República Dominicana)	posicionarse como proveedores de calidad, mejorar los ingresos y las inversiones productivas. • Estudios realizados en negocios agrícolas latinoamericanos identificaron que el uso de prácticas y certificaciones de Comercio Justo adicionalmente permite a los productores desarrollar sus capacidades, empoderarse en múltiples dimensiones, y alcanzar una diferenciación de competidores nacionales e internacionales. • Los dos grandes retos de la implementación del Comercio Justo para los negocios agrícolas son la intensidad de la competencia que resulta en sobreoferta a nivel internacional, y la complejidad de la diversificación de la oferta. • Otros retos que afectan a las unidades productivas agrícolas de Comercio Justo incluyen la dependencia de intermediarios en la exportación, y las consecuencias del cambio climático.	oportunidades y los retos a los que se enfrentan los agricultores. Considera el impacto del Comercio Justo, sin basarse únicamente en evidencia empírica, tomando además hallazgos de otras fuentes.	contribución al éxito de los negocios agrícolas estudiados, no se puede ignorar que este éxito ha sido posible porque estas prácticas se han implementado en conjunto con habilidades gerenciales desarrolladas, competencias administrativas y una estrategia que se centra en el compromiso humano, la asociatividad y la cooperación; todo esto fortalecido por el aumento de consumidores conscientes en el mercado.	CEPAL- Naciones Unidas y CLAC. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5505fbf3-7846-4039-9f55-0d820b156686/content
Elisabeth Riedl <i>Fair trade: evaluating opportunities for smallholder coffee growers in Papua New Guinea.</i>	• Acceder a una certificación de Comercio Justo por parte de pequeños productores depende de la capacidad de estos de cumplir con requisitos administrativos y de costos, generalmente altos, que son complejos y suelen estar fuera del alcance de muchos.	Evalúa las dificultades y desafíos que enfrentan específicamente los pequeños productores agrícolas. Establece claramente que existen beneficios notables de	Algo adicional que se debe considerar es que el mercado general de Comercio Justo es de tamaño limitado lo cual dificulta la capacidad de este mercado de abarcar exitosamente al número	Riedl, E. (2019). Fair trade: evaluating opportunities for smallholder coffee growers in Papua New Guinea. Pacific Economic Bulletin. https://openresearch



- | | | | |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Países productores del hemisferio sur suelen enfrentar dificultades para implementar prácticas de Comercio Justo debido a la existencia de limitaciones infraestructurales, especialmente en el caso de agricultores marginalizados. • En el caso de pequeños productores individuales, rara vez logran obtener certificaciones de Comercio Justo si no logran incluirse en alguna forma de organización asociativa o cooperativa. Esto se debe a la necesidad de estructura organizacional, capacidad financiera y competencias necesarias para cumplir los requisitos. | <p>la implementación del Comercio Justo, particularmente en términos económicos y sociales, pero que el proceso para alcanzar estos puede resultar poco accesible en ocasiones debido a limitaciones propias de los productores a quienes este modelo busca ayudar.</p> | <p>de proveedores que participan en él. Este estudio considera que para que los negocios agrícolas de Comercio Justo puedan competir dentro de sus sectores adecuadamente es necesario que el mercado de Comercio Justo tenga un crecimiento.</p> | <p>-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/157937/1/242_fair-trade.pdf</p> |
|---|---|---|--|

Nota. Esta tabla detalla información bibliográfica relevante, que fue obtenida a través de una investigación documental para identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas de la provincia de Manabí en la implementación del Comercio Justo como estrategia competitiva.

Partiendo de los hallazgos detallados en la ficha de investigación bibliográfica es posible determinar que las principales oportunidades que tienen los negocios agrícolas que implementar prácticas y certificaciones de Comercio Justo a nivel competitivo principalmente están relacionados con desarrollo a nivel social y económico. Muñiz-Jaime et al. (2019) destaca que estudios llevados a cabo en negocios reales demuestran que la mayor oportunidad otorgada por el Comercio Justo es que genera un incremento en la venta de productos de los productores agrícolas. Esto es una oportunidad clave porque a raíz de mayores ventas e ingresos estos productores se encuentran en la capacidad de implementar mecanismos de control de calidad más efectivos, y desarrollar las competencias de los agricultores mediante su formación. Este autor explica que esto en conjunto resulta en un nivel de vida superior.

Otra oportunidad que identifican tanto Muñiz-Jaime et al. (2019) como Coscione (2019) es relativa a la internacionalización. Estos autores, en sus obras respectivas, explican que el Comercio Justo abre la puerta a los productores agrícolas a establecer puntos de venta en el mercado internacional como proveedores. Esto genera un incremento en los ingresos por ventas, mejorando la situación financiera de los agricultores que luego tienen la oportunidad, según Coscione (2019), de invertir estos recursos para desarrollar sus capacidades, y diferenciarse a nivel competitivo. Aunque este autor nota que no basta con implementar prácticas de Comercio Justo para generar oportunidades, sino que además se requiere de una estrategia compatible y habilidades gerenciales.

La implementación del Comercio Justo, si bien evidencia una serie de oportunidades y beneficios, también tiene algunos desafíos que se deben de enfrentar. Según Coscione (2019) estos desafíos se los debe considerar desde la perspectiva de los retos que deben enfrentar los productores agrícolas de Comercio Justo y resumen en un

alto nivel de intensidad competitiva internacional, la dificultad de los productores para diversificar su cartera de productos, dependencia excesiva a intermediarios en el proceso de exportación de bienes y la falta de preparación para enfrentar adecuadamente fenómenos naturales extremos resultantes del cambio climático, que tienen un impacto significativo en el sector alimenticio.

Por otra parte, Riedl (2019) destaca los desafíos específicos a la implementación del Comercio Justo dentro de un modelo de negocio agrícola en el caso de productores del hemisferio sur como Latinoamérica y África; aquí se menciona la complejidad de los requisitos y los elevados costos que conlleva la obtención de una certificación internacional de Comercio Justo, que es la pieza clave para poder atraer clientes. Este autor también menciona que el proceso de certificación por su complejidad suele excluir a pequeños productores individuales que presentan limitaciones diversas, y que rara vez pueden obtener estas certificaciones ya sea por no conformar un colectivo de la economía solidaria o por no ser capaces de responder a las exigencias administrativas en sus negocios, como una estructura organizacional formal, que las certificaciones de Comercio Justo exigen. De esta forma los actores productivos que se supone deben ser los beneficiarios primarios de este modelo comercial alternativo, son excluidos de participar en el mismo y acceder a la gama de oportunidades que ofrece.

Resultados de la Entrevista semi-estructurada

A partir de la entrevista que fue ejecutada en la Corporación Fortaleza del Valle, fue posible determinar que en relación con las oportunidades que la implementación del Comercio Justo otorga a los negocios agrícolas destacan dos aspectos. La primera oportunidad claramente identificada es la mejora en la relación con los productores, tanto en el desarrollo de las existentes con los socios actuales como para la generación de nuevas relaciones comerciales. Esto resulta de los beneficios sociales y económicos a

los que tienen acceso los agricultores asociados gracias a los precios de venta justos, lo cual a su vez podría contribuir a fomentar buenas prácticas agrícolas y de cultivo beneficiando la calidad del producto.

La segunda oportunidad identificada es la de un mayor acceso al mercado internacional, ya que las prácticas y certificaciones de Comercio Justo se han definido como parte de una estrategia competitiva intrínseca al funcionamiento de la Corporación Fortaleza del Valle. Este enfoque estratégico le ha permitido no solo fortalecer la relación comercial con clientes existentes, sino que orientar casi la totalidad de su producción a la exportación hacia países como Suiza, Italia y República Checa, facilitando su inserción en el mercado internacional y mejorando su capacidad productiva para atender a nuevos segmentos de clientes potenciales. A nivel del mercado local esta estrategia ha resultado útil para fijar precios *premium* con clientes nacionales exclusivos.

Aun así, los negocios agrícolas que mantienen prácticas de Comercio Justo y certificaciones aún se enfrentan a ciertos desafíos. Para Corporación Fortaleza del Valle, que se encuentra en la industria del cacao, la presión competitiva de rivales latinoamericanos como Perú y República Dominicana representa una gran amenaza para su permanencia en el mercado internacional. Es importante tomar en cuenta que son países que al igual que Ecuador destacan por su producción primaria, y que pueden competir especialmente con un mayor volumen de producción, que a su vez se diferencian por un mayor nivel de organización que los negocios agrícolas nacionales solo han logrado superar con el mantenimiento continuo de los estándares de calidad del cacao, que se ve potenciado con normativas exigidas por certificaciones orgánicas y de Comercio Justo.

Sin embargo, implementar estas prácticas se ha vuelto complejo en años recientes por la dificultad de garantizar que los productores realicen su proceso de cultivo atendiendo a la amplia gama de normas y exigencias que son requeridas. Esto a su vez se ve exacerbado con problemas de continuidad gracias a cambios de mando en las fincas locales, con nuevas ideologías y métodos de cultivo preferidos que aceleren la producción, menos complejos de mantener y más accesibles.

Resultados de Análisis / Matriz de las 5 fuerzas de Porter

Para facilitar la identificación de las oportunidades y desafíos que los negocios agrícolas enfrentan con la implementación de prácticas y certificaciones de Comercio Justo, especialmente como una estrategia, es necesario analizar el entorno competitivo en el que se desenvuelven negocios como Corporación Fortaleza del Valle, para ello se hizo uso del modelo de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter. Para esto se ha considerado el sector del cacao fino de aroma ecuatoriano, y el análisis se presenta a continuación a través de una matriz describiendo aspectos relevantes para las 5 fuerzas de Porter: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores y rivalidad de los competidores.

Tabla 7

Matriz de análisis de las 5 fuerzas de Porter para Corporación Fortaleza del Valle.

FUERZA DE PORTER	ANÁLISIS
1 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	• Corporación Fortaleza del Valle tiene varios clientes establecidos principalmente en Suiza, seguido de Italia, México, Países Bajos y República Checa a los cuales exporta cacao fino de aroma en grano. Hace 10 años el portafolio de clientes de la corporación ya contaba con 10 compradores fijos, y se encontraba en proceso de firma de contratos con otros 6 compradores de Comercio Justo adicionales. Este número ha incrementado en los últimos años. (Cárdenas Muñoz, 2014) • Debido a que el cacao comercializado es de Comercio Justo, los precios de venta no solo se guían por los precios sugeridos en las bolsas de valores, sino que tienen un precio mínimo de venta y una prima establecida para poder cumplir con el pago justo. Esto reduce la capacidad de negociación de precio de los clientes. • El cacao fino de aroma con certificación de Comercio Justo es un producto altamente diferenciado de otros tipos de cacao, caracterizado por su alta calidad y perfil de sabor distintivo, esto ocasiona que se dificulte su producción en altos volúmenes, convirtiéndolo en un producto más competitivo. Esto reduce el poder de negociación de los clientes y su habilidad de sustitución. • El cacao fino de aroma de la corporación, por su proceso productivo, calidad y certificaciones, tiene un costo superior a otros tipos de cacao. El precio de venta promedio de este tipo de cacao es entre 10 y 18% superior al del cacao de tipo CCN51. Por ello, no existen costos cambiantes para los compradores que acceden a cacao más económico con la compra de sustitutos. (García Ortega, 2018)
2 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	• A nivel de número de proveedores, en la actualidad, Corporación Fortaleza del Valle cuenta con más de 1000 socios agricultores que proveen a la corporación cacao fino de aroma en grano, cultivado bajo normas y lineamientos de las certificaciones que se mantienen. Estos socios están agrupados y distribuidos en 4 asociaciones agrícolas en la provincia de Manabí, por lo que cada una tiene poder de negociación considerable. • Los proveedores de otros insumos para el tratamiento del cacao y otras partes del proceso productivo no se encuentran concentrados siguiendo lo que establece la legislación ecuatoriana prohibiendo la concentración del poder de mercado de estos para la imposición de otros precios, reduciendo su poder de negociación. (García Ortega, 2018)

- Dado que el producto que comercializa Corporación Fortaleza del Valle requiere del cumplimiento extensivo de los requisitos de Comercio Justo y las certificaciones orgánicas en todo su proceso de cultivo y tratamiento, la corporación tiene una habilidad reducida para sustituir a sus proveedores; esto se ve exacerbado por el hecho de que los productores asociados han sido formados y capacitados para el cumplimiento de estos criterios.
- El costo de cambio de proveedores para la corporación es elevado por la inversión necesaria en formación, capacitación, e insumos que posibiliten que una nueva asociación agrícola o conjunto de productores puedan cumplir con la demanda de cacao de la corporación tanto en calidad como volumen.

3 *Amenaza de productos o servicios sustitutos*

- El cacao de la variedad CCN51 es el producto sustituto que representa la mayor amenaza para el cacao fino de aroma que comercializa la Corporación Fortaleza del Valle. Se caracteriza porque su productividad es mayor con más de 20 quintales por hectárea, su cultivo incurre en una menor cantidad de costos, y tiene mayor resistencia a las plagas. Esto lo convierte en un sustituto atractivo especialmente para clientes que buscan la reducción de costos en materia prima para la producción de derivados del cacao como chocolate. (García Ortega, 2018)
- En el caso de Corporación Fortaleza del Valle, los clientes suelen adquirir el cacao fino de aroma en grano de certificación orgánica y de Comercio Justo para la elaboración de derivados. Si bien el costo de adquisición es más elevado que otras variedades, esto implica que el precio de venta a nivel internacional de sus bienes podrá ser superior, así como más atractivo para clientes afectando positivamente los ingresos por ventas. El cacao fino de aroma suele venderse a precios aproximadamente 10% superiores a los precios de otros tipos de cacao, lo cual permite generar mayores utilidades que productos sustitutos debido al posicionamiento a nivel internacional. (García Ortega, 2018)

4 *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

- Los factores de tiempo y costo de entrada contribuyen a reducir la amenaza potencial de nuevos competidores. Para el ingreso de nuevos competidores en Manabí estos deben invertir en promedio 11 mil dólares en terreno para cultivo, adicionalmente deben de considerarse los costos de preparación y mantenimiento para la producción como podas, fertilización, y riego. Estos costos aumentan con los procesos de obtención de certificaciones internacionales. Nuevos competidores potenciales también deben enfrentar un periodo de tiempo de dos años sin ganancias antes de la primera cosecha. (García Ortega, 2018)
- Para el cultivo y exportación existe una barrera de conocimiento especializado, particularmente si se desea competir como empresa de Comercio Justo. Competidores potenciales requerirán conocimientos en actividades específicas como el ciclo

productivo del cacao, cuidado y preparación del terreno, procesos de certificación, tratamiento del producto durante la cosecha y postcosecha, entre otros. (García Ortega, 2018)

- A nivel de economías de escala, estas suelen beneficiar de forma casi exclusiva a medianos y grandes productores que compiten en esta industria estableciendo una amenaza que puede disuadir el ingreso de pequeños productores. Nuevos competidores, especialmente de Comercio Justo donde existe mayor complejidad para la producción en masa, tendrán una mayor dificultad para aprovechar economías de escala. (García Ortega, 2018)
- No se identifica barreras notables por diferenciación de producto ni por canales de distribución a nivel nacional, aunque nuevos competidores enfocados en el comercio internacional deberán considerar las dificultades y costos asociadas a los procesos de exportación.

5 Rivalidad de los competidores actuales

- La cantidad de empresas exportadoras de cacao fino de aroma manabita de Comercio Justo es relativamente limitada. Sin embargo, sí existe una gran cantidad de competencia en la industria exportadora de cacao a nivel nacional e internacional. Costa de Marfil, Perú y Ghana son los principales competidores globalmente, mientras que localmente destacan medianas y grandes empresas como Nestlé S. A., Cofina S. A., UNOCACE y otras con gran participación de mercado, indicando alta rivalidad de competidores actuales. (Pineda Uyaguari, 2021)
- Considerando el tipo de competidores de los que existe mayor concentración, en la industria de cacao en general hay baja diferenciación entre los productos dentro de una misma variedad de cacao, y para el caso del cacao fino de aroma particularmente quienes compiten rara vez hacen uso de estrategias diferentes para obtener ventajas competitivas, por lo que en este aspecto la rivalidad es baja. (García Ortega, 2018)
- Al analizar la lealtad de los consumidores de la corporación es posible considerar que hay un nivel alto de fidelización, considerando que se han establecido y desarrollado relaciones redituables a largo plazo con los mismos, algunos siendo clientes desde sus primeros años de operación; además la adaptabilidad de la corporación para responder a las exigencias de sus clientes ha aumentado la lealtad de estos.

Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo permite evaluar el desempeño de la Corporación Fortaleza del Valle como negocio agrícola de Comercio Justo. Esta matriz ayuda a analizar una serie de factores específicos relevantes a la implementación del Comercio Justo como estrategia competitiva, contribuyendo a la identificación de oportunidades y desafíos desde la situación del entorno competitivo actual, comparando la corporación caso de estudio con dos competidores directos en el país. Maquita Agro y UNOCACE fueron identificados como las dos empresas competidoras directas de Corporación Fortaleza del Valle. Maquita Agro es una organización que hace uso de la asociatividad, producción sostenible y del Comercio Justo para la comercialización internacional de cacao fino de aroma en grano, semi-elaborados y elaborados de cacao, así como café de origen de diversas zonas del Ecuador. (Maquita Agro, 2018)

UNOCACE se constituye como una organización de economía popular y solidaria activa desde 1999 con 20 organizaciones en diferentes provincias, contando con más de 1900 productores de cacao fino de aroma que es comercializado en grano, semi-elaborados, y chocolates, así como otros productos asociados, todo bajo diversas certificaciones internacionales. (UNOCACE, 2020)

El método de ponderación de la siguiente matriz se basa en una asignación inicial de un peso o calificación a cada factor crítico, cuya sumatoria no puede superar 1. A continuación para cada empresa considerada se registra un puntaje del 1 al 4, según el factor crítico sea una debilidad mayor (1), menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza mayor (4) para el competidor. Posteriormente se calcula el puntaje ponderado de cada empresa o corporación mediante la multiplicación del peso de cada factor por el puntaje correspondiente en cada empresa. La sumatoria de los puntajes ponderados permite determinar la posición competitiva. (Salgado, 2021)

Tabla 8*Matriz de Perfil Competitivo*

<i>Factores Críticos del Éxito</i>	Corporación Fortaleza del Valle			<i>Competidor 1 Maquita Agro</i>		<i>Competidor 2 UNOCACE</i>	
	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Acceso a mercados</i>	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
<i>Certificaciones de calidad y Comercio Justo</i>	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1
<i>Diferenciación</i>	0.20	2	0.40	1	0.40	2	0.40
<i>Relación con productores agrícolas</i>	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
<i>Diversificación de Productos</i>	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
TOTAL	1.00		2.50		2.40		2.70

Al analizar la posición competitiva de las 3 organizaciones consideradas, es posible identificar que no existe una brecha competitiva considerable entre ellas, aunque cada una tiene diferentes fortalezas y debilidades en relación con los factores críticos de éxito propuestos. En el caso de Corporación Fortaleza del Valle, tiene el mejor desempeño respecto a la relación con los productores agrícolas. Esto se debe a que las asociaciones de agricultores que trabajan con la corporación están asociadas a ella y han desarrollado una relación estable a lo largo de varios años, fortalecida por los diferentes beneficios que Corporación Fortaleza del Valle otorga a los mismos en términos de su formación, desarrollo social, acceso a financiamiento y atención de necesidades en las fincas. Fortaleza del Valle a su vez tiene buen desempeño en los ámbitos de certificaciones y acceso a mercados, gracias a su posicionamiento dentro del mercado internacional con clientes en diferentes países, y presencia menor en el mercado nacional con algunos clientes exclusivos. Es necesario destacar que cuenta con una debilidad mayor en la diversificación de productos, pues se dedica de forma casi exclusiva a la comercialización de cacao fino de aroma en grano.

Maquita Agro presenta la mayor amenaza competitiva para Corporación Fortaleza del Valle en términos de diversificación de productos. Esta organización ha ampliado su oferta mediante la inclusión de elaborados y semielaborados de cacao en su cartera de productos. Producen y exportan bienes como *nibs* de cacao, licor de cacao, manteca de cacao, torta de cacao, y su propia línea de barras de chocolate a base de cacao fino de aroma, además de café de origen. En comparación, la diversidad de productos que ofrece Corporación Fortaleza del Valle es muy limitada. (Maquita Agro, 2018)

UNOCACE tiene la mejor posición competitiva dentro de la matriz desarrollada gracias a su desempeño en relación con las certificaciones y diversificación de

productos. De las tres organizaciones, UNOCACE, cuenta con el mayor número de certificaciones internacionales incluyendo *Fairtrade International*, certificación orgánica Ecuador, *Canada Organic*, BIO-144, *USDA Organic*, *BIOSUISSE Organic* y SPP. A su vez ofrece cacao en grano, *nibs*, polvo y manteca de cacao, chocolate de taza, su propia marca de chocolates “Xochoa” y otros productos como banano, naranja, papaya y similares. (UNOCACE, 2020)

A pesar de ello una oportunidad que puede aprovechar Corporación Fortaleza del Valle es que UNOCACE tiene una debilidad mayor respecto al acceso a mercados, pues según Troya Rocha (2013) hace unos años casi la totalidad de las exportaciones que realizaban estaban destinadas únicamente al mercado francés, a una empresa multinacional particular, limitando su capacidad de establecer una base de clientes mayor y estable permitiendo así a la corporación establecerse en otros mercados europeos como proveedor de cacao fino de aroma ecuatoriano.

La comprensión de las fortalezas y debilidades que presentan los competidores más fuertes dentro de un mercado permite posteriormente identificar oportunidades y amenazas que existen o tienen potencial de surgir en el entorno competitivo, lo cual permite a la corporación ajustar su estrategia competitiva para mejorar su posición relativa a los rivales en la industria.

OE3: Evaluar el impacto económico y social que puede generar la implementación del Comercio Justo en la Corporación Fortaleza del Valle.

Resultados de la entrevista semi-estructurada.

Los resultados de la entrevista aplicada (Ver Apéndice D) demuestran que el impacto económico de la implementación de comercio justo en la corporación estudiada ha sido positivo particularmente desde la perspectiva de mayores ingresos por ventas, y

rentabilidad general de las operaciones. Esto se debe a que el contar con certificaciones internacionales que avalen el cumplimiento del cacao fino de aroma con estándares de calidad, orgánicos y de comercio justo, permite su comercialización a un precio mayor. Para cumplir con los requisitos de comercio justo, incluyendo la compensación adecuada de los productores, los bienes de este tipo se pueden vender como productos premium con un precio que refleje esta característica, y que en el mercado internacional a su vez se guía por bolsas de valores y primas establecidas. En el caso de Fortaleza del Valle, se genera entre 10 y 12 dólares adicionales de ganancia por cada quintal vendido.

Aun así, el mayor impacto económico de estas prácticas se evidencia en la mayor facilidad de acceso a financiamiento, tanto por medio de organizaciones internacionales orientadas a asistir a diversos productores de Comercio Justo, como por instituciones financieras internacionales gracias a la relación que se logra establecer con diferentes clientes a nivel global. Esto tiene una importancia de gran magnitud para el mantenimiento de las operaciones y cumplimiento continuo de requisitos de calidad.

El mayor impacto social que la Corporación Fortaleza del Valle ha logrado gracias a su enfoque de Comercio Justo ha sido la creación y otorgamiento de beneficios sociales significativos para los agricultores locales asociados. Estos beneficios están destinados a responder a las necesidades que los mismo presenten, y a la vez contribuir a la dignificación de su labor, mejora de competencias y calidad de vida a través de cuestiones como asistencia financiera. Esto ha resultado en una relación muy buena entre la corporación y la comunidad local de productores, a pesar de la presencia en años anteriores de inconvenientes que fueron resueltos rápidamente. Es importante notar que la relación con la comunidad se limita a los productores y no se extiende a otros ámbitos como proyectos para ayudar a las familias de la zona o para colaborar con el gobierno local a la mejora de la comunidad general.

Resultados de la Matriz de propuesta de valor

Para poder analizar el impacto socioeconómico del Comercio Justo es necesario comprender el valor que este modelo comercial otorga a sus principales beneficiarios, siendo estos los pequeños y medianos productores agrícolas, en particular aquellos asociados a organizaciones como la Corporación Fortaleza del Valle.

La matriz de propuesta de valor es útil para examinar la forma específica en que productos y servicios, o en este caso el modelo de Comercio Justo implementado en la Corporación Fortaleza del Valle, agregan valor y responden a necesidades particulares de los clientes, que para esta sección serán considerados los agricultores, analizando frustraciones y ganancias particulares que presentan y cómo el Comercio Justo impacta en ellas.

Tabla 9

Matriz de propuesta de valor

SEGMENTO DE CLIENTE		PROPUESTA DE VALOR	
<i>Actividades del Cliente</i>	• Funcionales: Los productores necesitan optimizar el sistema de comercialización agrícola para mejorar su nivel de vida y situación económica.	<i>Productos y servicios</i>	Prácticas y certificaciones de Comercio Justo en la producción de cacao fino de aroma en grano y pasta para exportación.
	• Sociales: Los productores desean la dignificación de su labor.		
	• Emocionales: Los productores agrícolas buscan sentirse apoyados en sus actividades.		

SEGMENTO DE CLIENTE	PROPUESTA DE VALOR
Ganancias • Nivel y calidad de vida elevados. • Situación económica estable. • Formalización del trabajo. • Buenas condiciones de trabajo. • Mayor capacidad productiva. • Desarrollo de competencias. • Buena calidad de productos. • Sistemas de comercialización agrícola efectivos y justos.	Creadores de ganancias • Remuneración justa para los productores agrícolas. • Participación democrática de agricultores. • Asesoría técnica y capacitaciones. • Establecimiento de relaciones de comercio equitativas. • Garantía de condiciones laborales adecuadas. • Buenas prácticas agrícolas y comerciales.
Frustraciones • Marginalización de los productores. • Condiciones laborales deficientes. • Falta de apoyo a la actividad productiva. • Ingresos insuficientes. • Explotación laboral. • Dificultad para la comercialización. • Dificultad de acceso a financiamiento. • Relaciones comercial inequitativas.	Aliviadores de frustraciones • Asistencia y apoyo financiero. • Asociatividad y cooperación. • Respeto a los derechos de los productores. • Facilitación de acceso a canales de distribución y comercialización. • Apoyo de instituciones y organizaciones gubernamentales.

Nota. Esta matriz fue elaborada haciendo uso de los resultados presentados en secciones anteriores de este trabajo, e investigación documental adicional de trabajos realizados por Aguilar Poaquiza et al. (2021) y Muñiz-Jaime et al. (2019)

Es posible identificar que las prácticas y certificaciones de Comercio Justo otorgan un valor importante para los productores agrícolas. Estos tienen necesidades

tanto económicas y sociales a las que el modelo comercial alternativo responde mejor que el modelo de comercio tradicional. A nivel económico los productores en general suelen tener dificultades particularmente para generar ingresos suficientes que les permitan mantener a sus familias y a la vez mejorar su nivel de vida, y suelen ser objeto de explotación laboral ya que la remuneración rara vez es justa. En este sentido el Comercio Justo representa una solución ya que uno de sus principios fundamentales es la garantía del pago de remuneración justa, lo cual fomenta el desarrollo de los agricultores. En el caso de Corporación Fortaleza del Valle adicionalmente se otorgan ayuda y asistencia financiera, incluyendo la facilitación de créditos, a los productores asociados.

El hecho de ser una corporación certificada de Comercio Justo también ha hecho posible un impacto social positivo en la vida de los productores que trabajan con Corporación Fortaleza del Valle. Entre los beneficios más importantes que se otorga a estos productores destaca la asistencia técnica, capacitaciones, la garantía de espacios de trabajo adecuados, y la atención a sus necesidades diversas. Todo esto contribuye a que los agricultores mejoren sus competencias productivas, resultando en un incremento de la calidad de los productos, al igual que permite dignificar y formalizar la labor de los agricultores, y facilitar la comercialización de sus bienes directamente al mercado internacional.

Además, como lo establece Aguilar Poaquiza et al. (2021) el Comercio Justo contribuye de forma directa a la mejora de los sistemas de comercialización agrícolas y beneficia a los agricultores mediante mejores prácticas, llevando a resultados de mayor calidad y a la reducción de la pobreza rural, y consecuentemente el desarrollo de las comunidades en zonas rurales del país, ejemplificando el gran impacto positivo que este modelo comercial tiene a nivel social y económico.

Resultados de la Matriz/Mapa de Posicionamiento Estratégico

El impacto socioeconómico positivo que la implementación de prácticas y certificaciones de Comercio Justo tiene en una empresa u organización determinada influye a la vez en su capacidad productiva, crecimiento, y la calidad de sus productos lo cual en su conjunto puede contribuir a mejorar su posición competitiva dentro del mercado internacional mediante la diferenciación, especialmente en relación con competidores que hagan uso de modelos comerciales convencionales. Además, es importante destacar que tener una posición más competitiva en el mercado a su vez facilita la obtención de mayores ingresos gracias al acceso a una mayor cantidad de clientes y la inserción en nuevos mercados, lo cual beneficia a la situación económica general de la empresa.

La matriz o el mapa de posicionamiento estratégico es una herramienta de gran utilidad para comprender la situación competitiva de la organización estudiada, en este caso la Corporación Fortaleza del Valle, frente a sus competidores directos basándose en los criterios de precio y de calidad. Para esta matriz se han escogido dos importantes productores ecuatorianos de cacao fino de aroma con certificación de Comercio Justo, estas son Maquita Agro y UNOCACE. Además, se escogieron otros dos productores de la misma variedad de cacao, pero sin esta certificación particular, con importante presencia de mercado, Martinetti Cocoa y Eco-Kakao, que se han considerado como rivales directos de la Corporación Fortaleza del Valle.

A continuación, se presenta el gráfico de la matriz o mapa de posicionamiento estratégico en donde es posible apreciar la situación relativa de las empresas mencionadas.

Figura 1*Mapa de Posicionamiento Estratégico*

Nota. Elaboración propia.

El gráfico propuesto indica que la posición competitiva de la Corporación Fortaleza del Valle es considerablemente buena en relación con los competidores o rivales de mercados que fueron investigados, siendo la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras (UNOCACE) el competidor de mayor importancia.

UNOCACE es la organización que se posiciona en el cuadrante con la mayor calidad y el mayor precio de venta de su producto, con una fuerte posición en el mercado. De todas las empresas competidoras esta es la que cuenta con el cacao fino de aroma de mayor calidad, pues según UNOCACE (2020) tiene la mayor cantidad de certificaciones variadas tanto orgánicas como de Comercio Justo incluyendo *Organic UE*, *NOP*, *Biosuisse*, *Fairtrade International* y *Fairtrade SPP*. El porcentaje de impurezas y defectos de su cacao también es mínimo sin superar el 2,5%, lo cual en

conjunto a los lineamientos de Comercio Justo les ha permitido establecer un precio de venta mínimo de 3850 USD por tonelada métrica de cacao fino de aroma FLO orgánico, considerando que la prima pagada por la participación en programas de Comercio Justo se aproxima a los 1300 USD de diferencial.

Maquita Agro también es un competidor considerable de Comercio Justo, aunque la calidad del cacao es considerada ligeramente inferior a la que ofertan tanto UNOCACE como la Corporación Fortaleza del Valle, al contar con una menor cantidad de certificaciones de calidad. El precio de venta de su cacao refleja esto pues es de un estimado precio mínimo de 2400 USD por tonelada métrica, siendo un cacao más accesible, pero con certificación internacional de Comercio Justo. (Fundación Maquita, 2021)

Martinetti Cocoa a pesar de no contar con certificaciones de Comercio Justo, tiene un producto de alta calidad y cuenta con una amplia gama de otras certificaciones de calidad internacionales y nacionales que incluyen *Rainforest Alliance*, *Smart Planet*, CYD, Ecuador *Premium Sustainable*, entre otras. Esto en conjunto con su amplia oferta no solo de granos de cacao, sino que también semi-elaborados, le ha permitido establecerse en una posición favorable dentro del mercado. (Martinetti Cocoa, 2020)

Eco-Kakao a pesar de ofrecer una buena calidad de cacao fino de aroma ecuatoriano, y tener gran enfoque en sostenibilidad, innovación, tecnología y trazabilidad no cuenta con el mismo nivel de certificaciones de calidad que las otras organizaciones contempladas. A pesar de ello tiene gran potencial de crecimiento pues se ha visto beneficiada por su creciente enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. (Eco-Kakao, 2022)

Es notable que la posición competitiva tanto de Martinetti Cocoa como Eco-Kakao se ve afectada porque empresas de Comercio Justo pueden establecer precios de

venta por encima del precio de mercado convencional. De acuerdo con Corporación Financiera Nacional (2022) el precio productor del cacao fino de aroma para el 2022 se encontraba alrededor de los 900 USD. Mientras que empresas certificadas de Comercio Justo tienen una enorme ventaja competitiva en este sentido, porque como lo establece *Fairtrade International* (2022) se encuentran amparadas por la Prima *Fairtrade* y el diferencial orgánico *Fairtrade*, donde la prima adicional determinada es de un 15% del precio según este sea negociado. Además, los precios de venta del cacao de Comercio Justo certificado internacionalmente se guían por bolsas de valores particulares.

Es claro que contar con estas certificaciones y prácticas también representa un impacto económico positivo desde la situación competitiva de las empresas, y ha contribuido a la posición estable que la Corporación Fortaleza del Valle y otros rivales de Comercio Justo tienen en el mercado internacional, especialmente frente a competidores de comercio tradicional que no tienen acceso a los beneficios económicos ni sociales que otorga el Comercio Justo.

Resultados de la Matriz Comparativa

La matriz comparativa entre el modelo de Comercio Justo y el modelo de comercio tradicional o convencional otorga una perspectiva adicional para comprender la magnitud del impacto que estas prácticas tienen en una industria como la del cacao, en donde situaciones como la explotación laboral, pobreza, desigualdad, inequidad de género y trabajo infantil son un problema en la actualidad. Esta matriz permite analizar el impacto socioeconómico del Comercio Justo a partir de factores relevantes, con pesos asignados según su importancia relativa sumando un total de 1.00, y calificando luego mediante una escala asignada de 1 a 4 a cada factor según la medida en que el modelo comercial contribuye al mismo siendo, para luego sumar las puntuaciones y determinar cuál de los dos modelos presenta un mayor impacto socioeconómico positivo.

Tabla 10

Matriz comparativa entre el comercio justo y tradicional mediante el método cualitativo por puntos

Factores	Peso	Modelo de Comercio Justo		Modelo de Comercio Tradicional	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Factores de Impacto Social					
Desarrollo de productores	0.15	4	0.60	1	0.15
Desarrollo comunitario	0.15	3	0.45	3	0.45
Relaciones comerciales equitativas	0.10	3	0.30	2	0.20
Sostenibilidad ambiental	0.10	4	0.40	2	0.20
Factores de Impacto Económico					
Ingresos por venta	0.20	3	0.60	2	0.40
Acceso a mercados	0.15	2	0.30	3	0.45
Calidad y valor agregado	0.10	4	0.40	1	0.10
Volumen de venta	0.05	1	0.05	4	0.20
TOTAL	0.00		3.10		2.15

El modelo de Comercio Justo destaca frente al comercio tradicional especialmente a nivel de impacto social, esto se debe a que considerando lo propuesto por Chagua Vicuña y Zuñiga Gabancho (2018) el eje central del Comercio Justo movimiento y como certificación productiva está orientado a contribuir a que los pequeños productores tengan acceso a un mejor nivel de vida, la justicia en la producción agrícola y que se promulgue la conservación del ambiente y de la biodiversidad. Esto está reflejado claramente en los principios del Comercio Justo que incluyen cuestiones como la creación de oportunidades para los agricultores, remuneración justa, desarrollo de las capacidades y competencias de productores y el respeto ambiental entre otros. Es por ello por lo que las calificaciones del modelo de Comercio Justo son mayores que las otorgadas al modelo de comercio tradicional. Aunque es necesario considerar que en años recientes ha habido un incremento notable de la importancia de la responsabilidad social empresarial a nivel global, especialmente expresada a manera de iniciativas de mayor sostenibilidad ambiental y proyectos de desarrollo comunitario.

A nivel de impacto económico el cacao y en general los productos de comercio justo tienen un gran potencial. Montero et al. (2021) explica que en la actualidad hay evidencia de que la demanda de este tipo de bienes está creciendo de forma acelerada en conjunto con el incremento de segmentos de clientes, especialmente en occidente que presentan la disposición de pagar precios mayores por bienes alineados a los principios de Comercio Justo, parcialmente porque las certificaciones con las que se cuenta suelen ser indicativas de altos niveles de calidad, pero también porque perciben que el impacto social y ambiental positivo de estos bienes les otorga un valor agregado atractivo.

Dentro del impacto económico el modelo de Comercio Justo destaca en los ingresos por venta, porque este tipo de bienes tienen un precio de venta superior al

precio de mercado gracias a la existencia de la prima de Comercio Justo. Chagua Vicuña y Zuñiga Gabancho (2018) explica que esta prima no solo contribuye a la rentabilidad, ingresos y beneficios económicos, pues también actúa como dinero orientado al desarrollo comunitario y la lucha contra la pobreza de los pequeños productores agrícolas. Por ello el Comercio Justo tiene una mayor calificación en ingresos por venta, calidad y valor agregado. El comercio tradicional tiene cierta ventaja en el impacto económico gracias a la existencia de mayores facilidades para la producción y venta en masa de productos, así como acceso a mercados debido a que generalmente los productores convencionales de bienes agrícolas forman parte de grandes conglomerados y multinacionales que cuentan con mayores recursos para insertarse en diferentes mercados a nivel global, mientras los pequeños productores de Comercio Justo se ven obligados a enfrentar mayores desafíos para alcanzar niveles similares de participación.

Esta comparación refleja la gran magnitud del impacto social y económico que la implementación de prácticas y certificaciones internacionales de Comercio Justo puede llegar a tener sobre organizaciones como la Corporación Fortaleza del Valle, contribuyendo a su éxito en la actividad comercial internacional, competitividad y diferenciación ante empresas convencionales, así como la creciente lucha por mayor justicia en las relaciones comerciales entre diferentes agentes de la economía para fomentar el consumo responsable.

DISCUSIÓN

Habiendo expuesto los resultados obtenidos es importante destacar algunos de los hallazgos más relevantes de esta investigación. Fue posible determinar inicialmente que la presencia de características y principios del Comercio Justo en negocios agrícolas como Corporación Fortaleza del Valle, como lo son la democracia, equidad, pago justo y desarrollo de productores, son de aplicabilidad importante a este tipo de negocios porque tienen una incidencia positiva que contribuye a su competitividad y éxito, así como posicionamiento en el mercado internacional, reputación y acceso a mercados para responder mejor las necesidades de los clientes, especialmente frente a grandes competidores internacionales.

Existe una multitud de desafíos que conlleva el cambio de un modelo comercial tradicional por uno de Comercio Justo, que pueden amenazar la supervivencia a largo plazo de los negocios agrícolas, pero fue posible analizar que una estrategia competitiva con los principios de Comercio Justo como eje puede resultar en una posición favorable dentro del mercado, como es el caso de la corporación que se estudió. Esto se debe parcialmente a la creciente importancia que los clientes globales otorgan a prácticas alineadas a la responsabilidad social empresarial, y al impacto socioeconómico que este modelo comercial alternativo puede tener si es gestionado correctamente.

Los principios mismos del Comercio Justo priorizan el desarrollo de los productores agrícolas, donde se determinó que aspectos como remuneración digna y asistencia contribuyen a la producción de bienes de mayor calidad, competitivos, y que pueden acceder a certificaciones internacionales que otorgan acceso a nuevos clientes y el uso de precios de venta que impactan positivamente en la rentabilidad.

Considerando esto, es pertinente comparar o contrastar estos hallazgos con lo expuesto en otros estudios similares al presente trabajo investigativo.

El estudio de Gutiérrez Ríos y Surco Ocas (2020) se centra en un análisis de los impactos positivos del Comercio Justo con enfoque en el comercio internacional. Este autor destaca inicialmente la relevancia social del Comercio Justo, que mediante primas es capaz de acumular fondos orientados al desarrollo de los productores y las comunidades, mejorando sus condiciones de vida y comerciales. Pero lo más notable de este estudio es que concluye que los productos agrícolas que cuentan con certificaciones de Comercio Justo tienen mayor facilidad de exportación y de ingreso en mercados internacionales, particularmente en Europa debido a que esta certificación se asocia con altos niveles de calidad y responsabilidad social. Esto coincide con los hallazgos de esta investigación donde se determinó la gran utilidad del Comercio Justo para el desarrollo socioeconómico de los agricultores en base a sus principios, así como que el uso de las prácticas de Comercio Justo puede contribuir a un mayor alcance de mercados internacionales y el logro de posiciones competitivas en los mismos para negocios agrícolas manabitas. Es posible que esto se deba a que los principios de Comercio Justo y los requisitos para acceder a las certificaciones internacionales son numerosos y se encuentran alineados con altos estándares de calidad, incluyendo el uso de buenas prácticas agrícolas, que a su vez resulta atractivo para segmentos de clientes que priorizan el consumo responsable.

Los resultados del estudio desarrollado por, Montero et al., (2021) coinciden con lo que se identificó dentro de la evaluación del impacto socioeconómico que puede tener el Comercio Justo. Esta investigación estuvo orientada al estudio de los efectos particulares de las certificaciones de Comercio Justo sobre productores de café en Costa Rica, y concluyó que desde una perspectiva económica los productos que usan estas certificaciones están asociados con mayores precios de venta, incremento en número de ventas y una mayor rentabilidad gracias a que en general los precios de bienes de

Comercio Justo están por encima del precio de mercado promedio. Esto se exagera especialmente para productos de exportación, lo cual determinó no solo la existencia tangible de un efecto económico positivo, sino que también una contribución a la permanencia a largo plazo de estos negocios. Esto es similar a lo que fue analizado en el presente trabajo, donde Corporación Fortaleza del Valle es un claro ejemplo de un negocio agrícola que ha visto beneficiada su situación económica, posición de mercado y niveles de venta por su gran enfoque de Comercio Justo. A pesar de esto es necesario notar que, Montero et al., (2021) comenta que, si bien estas certificaciones han demostrado un impacto socioeconómico positivo, este efecto no debería extrapolarse hacia todos los negocios agrícolas de Comercio Justo, pues solo un porcentaje pequeño de la producción total nacional se consolida como venta de un bien de Comercio Justo certificado por las dificultades de los requisitos, obstáculo que también fue identificado como una amenaza en la presente investigación.

Adicionalmente se debe considerar la literatura presentada por Dragusanu et al., (2018) que contradice parcialmente los hallazgos encontrados. Dragusanu et al., (2018) describe que el Comercio Justo no siempre tiene un efecto positivo en los negocios agrícolas, su competitividad o presencia en mercados internacionales, pues plantea que el logro de esto depende de cómo se implementa. Este autor destaca la existencia de algunos problemas notables con este modelo comercial como precios mayores sin volúmenes de venta incrementados, gran dificultad para pequeños productores de acceder a certificaciones frente a unidades productivas asociadas o cooperativas, lo que suele resultar en un nivel de marginalización; incluso destaca la existencia de estudios que definen una variación en el impacto positivo del Comercio Justo según el sector, donde industrias como la del café ven beneficios mínimos o nulos de implementar estas prácticas. Esto difiere con los resultados de la presente investigación, posiblemente

porque se centra en el ejemplo de una corporación particular, en un mercado y sector específico. Aun así, se considera que la posibilidad de acceder a estos beneficios justifica la implementación estratégica de prácticas y certificaciones de Comercio Justo bajo un buen marco de gestión y administración para garantizar una posición competitiva.

Es necesario destacar que hay ciertas limitaciones que pueden afectar los resultados de este trabajo, como el hecho de que la corporación caso de estudio fue el eje central de los hallazgos y razonamientos, siendo que está claramente establecida en el mercado internacional, tiene un gran número de socios y lleva dos décadas de funcionamiento. Al ser una sola empresa que se ha estudiado hay un alcance limitado para entender la verdadera importancia del Comercio Justo, además de la existencia posible de sesgo durante la recolección de información, y el impacto de otros factores externos para el éxito de Corporación Fortaleza del Valle.

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación buscó analizar el Comercio Justo como estrategia competitiva aplicable a los negocios agrícolas de la provincia de Manabí para su presencia en el mercado internacional, para ello se propusieron tres objetivos de investigación:

- 1) Determinar las características y principios del Comercio Justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.
- 2) Identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas manabitas al intentar implementar el Comercio Justo como estrategia competitiva.
- 3) Evaluar el impacto económico y social que puede generar la implementación del Comercio Justo en la Corporación Fortaleza del Valle.

Mediante el desarrollo del primer objetivo de investigación fue posible concluir que las principales características del Comercio Justo, especialmente en el contexto agrícola manabita, abarcan un énfasis en el desarrollo socioeconómico, apoyo a los productores, conciencia ambiental y la garantía de un pago o remuneración justa bajo un marco de respeto a los derechos laborales y humanos. Estas características que fueron identificadas en la Corporación Fortaleza del Valle, incorporadas exitosamente a través de prácticas y requisitos de certificación, indican la aplicabilidad e importancia de este modelo comercial en relación con la competitividad agrícola.

Los hallazgos del segundo objetivo de investigación de este trabajo permitieron concluir la existencia de una mejora en ingresos y ventajas competitivas por diferenciación, como las oportunidades más relevantes que el Comercio Justo otorga a los negocios agrícolas; sin embargo, estos resultados también enfatizaron la existencia de importantes desafíos relacionados con la implementación de estas prácticas, especialmente a nivel de estrategia competitiva, destacando cuestiones como la dificultad de cumplir con los requisitos de certificaciones internacionales y la alta presión competitiva. Estos hallazgos permitieron comprender las circunstancias a las que se exponen los negocios que buscan implementar esta estrategia, considerando la existencia de beneficios acompañados de obstáculos que no toda organización es capaz de superar para competir exitosamente en el mercado internacional.

Por último, los resultados del análisis de los impactos socioeconómicos del Comercio Justo, correspondientes al tercer objetivo de investigación, revelaron una incidencia positiva de este comercio en la situación financiera y el desarrollo social. Esto se evidenció claramente en la Corporación Fortaleza del Valle donde se identificó una gran contribución del Comercio Justo a una mejora en ingresos, mayor acceso a financiamiento, facilidad de asistencia técnica y capacitaciones para el desarrollo de los

productores. Esto permitió comprender el impacto positivo del Comercio Justo y cómo su uso estratégico puede conducir al éxito.

Considerando lo expuesto, este trabajo investigativo y sus hallazgos han concluido que el Comercio Justo puede ser implementado en los negocios agrícolas manabitas como una estrategia competitiva efectiva a nivel del mercado internacional. Las prácticas y certificaciones de Comercio Justo fueron analizadas mediante investigación de campo y documental, determinando que benefician a los pequeños productores mejorando su calidad de vida y situación económica mediante el pago justo, asistencia técnica, participación democrática y el desarrollo de sus competencias.

De esta investigación se determinó que el Comercio Justo constituye una estrategia competitiva importante porque permite acceder a nichos de mercado caracterizados por interés en la responsabilidad social empresarial, y la existencia de segmentos de consumidores responsables, atraídos por los principios que promulga el Comercio Justo que favorecen la imagen de estos negocios, estando dispuestos a pagar un mayor precio por las certificaciones, y contribuyendo a posicionar de forma diferenciada a estos productores frente a los grandes competidores globales.

El sello del Comercio Justo es sinónimo de calidad para bienes agrícolas gracias al cumplimiento de requisitos específicos que responden a buenas prácticas, sostenibilidad, y justicia social otorgando un valor agregado que posibilita el uso de precios de venta *premium* que ayudan al desarrollo de los productores y comunidades, aumentando la competitividad de estos productos. Una estrategia de este tipo facilita el ingreso de agronegocios manabitas al exigente mercado global, y es clave para su permanencia en estos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguila, R. (2021). *Análisis FODA (DAFO, SWOT). Valiosa herramienta para diagnosticar la competitividad*. Porcicultura.com.
<https://www.porcicultura.com/destacado/analisis-foda-dafo-swot-valiosa-herramienta-para-diagnosticar-la-competitividad>
- Aguilar Poaquiza, J. B., Ávalos Peñafiel, V. G., Moncayo Sánchez, Y. P., & Carrión Torres, M. V. (2021). Comercio Justo una opción estratégica para mejorar el sistema de comercialización agrícola. *Revista Investigación & Negocios*, 14(23), 49. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.127>
- Calderón Argudo, A. B. (2019). *Comercio justo como estrategia de inserción competitiva al mercado, en los actores de la economía popular y solidaria de la provincia de Cañar Año 2018*. [Trabajo de Titulación, La Universidad Católica de Loja].
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/23678/1/Calder%c3%b3n%20Argudo%2c%20Ana%20Bel%c3%a9n.pdf>
- Castelo, E. M. S., Guadalupe, C. S. A., & Auquilla, A. C. G. (2021). El comercio justo en el contexto del desarrollo sostenible. *Visionario Digital (En Línea)*, 5(1), 36-51. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i1.1535>
- Cárdenas Muñoz, M. E. (2014). *Análisis del aporte del comercio justo a las exportaciones, balanza comercial y el desarrollo de las organizaciones de pequeños productores en Ecuador* [Tesis de Maestría]. Universidad del Azuay.
- Chagua Vicuña, K. S., & Zuñiga Gabancho, K. (2018). *Impacto del comercio justo en el Desarrollo Socio-Económico de los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda. en el periodo 2015-2016* [Tesis de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/097406a2-bc0d-4721-9898-7c79a2f41936/content>

CLAC. (2022, 27 julio). *¿Qué es el Comercio Justo?* CLAC-FAIRTRADE. <https://clac-comerciojusto.org/comercio-justo-3/>

Coscione, M. (2019). *Los beneficios y retos del comercio justo: Los casos de Cosurca (Colombia) y Banelino (República Dominicana)*. CEPAL- Naciones Unidad y CLAC. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5505fbf3-7846-4039-9f55-0d820b156686/content>

Corporación Financiera Nacional. (2022). Ficha Sectorial Cacao y Chocolate. En *Corporación Financiera Nacional B. P.* <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

Dragusanu, R., Giovannucci, D., & Nunn, N. (2018). The Economics of Fair Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 217-236. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.217>

Eco-Kakao. (2022). *Eco-Kakao*. <https://eco-kakao.com.ec/>

Escobar Quiñonez, E. E., Ramírez Mutis, M., & Pérez Ángel, L. F. (2022). *Análisis de la competitividad de los pequeños productores de cacao con fairtrade* (Working papers N. 1). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/wpai.09>

Fairtrade International. (2022). *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Cacao*. https://files.fairtrade.net/standards/2022-Cocoa_SPO_SP.pdf

Fundación Maquita. (2021). *Memoria Institucional 2021*. Maquita. <https://maquita.com.ec/wp-content/uploads/2022/08/memoria-2021.pdf>

- García Ortega, R. A. (2018). *Análisis de la situación comercial actual y perspectivas del cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6373/1/T2734-MBA-Garcia-Analisis.pdf>
- Gutiérrez Ríos, A. M., & Surco Ocas, A. B. (2020). *Efecto positivo del Comercio Justo en la comunidad puneña con respecto a las exportaciones de quinua hacia Francia, dentro del marco de vigencia del Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea, durante los años 2008 – 2018* [Tesis de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651628/Guti%20R%20R%20Ocas_RV.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral* (9.^a ed.). Cengage Learning.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- IDEAS Cooperativa. (2017). *Corporación Fortaleza del Valle, Ecuador*.
<https://ideas.coop/wp-content/uploads/2017/11/Fortaleza-del-Valle-Ecuador.pdf>
- Lee, Y. J., & Bateman, A. H. (2021). The competitiveness of fair trade and organic versus conventional coffee based on consumer panel data. *Ecological Economics*, 184, 106986. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106986>
- Martinetti Cocoa. (2020). *Nosotros*. <https://www.martinetticocoa.com/>
- Maquita Agro. (2018). *Nosotros*. <https://www.maquitaagro.com/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Anuario de Exportaciones Del Sector Asociativo y Comercio Justo 2021. En *Ministerio de*

Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/ANUARIO-COMERCIO-JUSTO.pdf>

Montero, E., Dragusanu, R., & Nunn, N. (2021). The Effects of Fair Trade Certification: Evidence from Coffee Producers in Costa Rica. *NBER, Working Paper No. 24260.*

https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24260/w24260.pdf

Montesdeoca Arteaga, D. V., Palacios Briones, F. E., Palma Mendoza, A. Y., & Santana Loor, M. J. (2020). Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate de la corporación Fortaleza del Valle, cantón Bolívar. *Eca Sinergia*, 11(2), 7.

https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2000

Montesdeoca-Aragundi, V. A., & Cusme-Zambrano, J. A. (2020). Propuesta de un plan de marketing para las PYMES agrícolas de la provincia de Manabí, Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 6(4), 1026–1049.

<https://doi.org/10.23857/dc.v6i4.1520>

Muñiz-Jaime, L. P., Vinuesa-Ramírez, M. L., & Ayón-Ponce, G. I. (2019). El comercio justo como alternativa para desarrollar estrategias en beneficio de los productores. *Dominio de las Ciencias*, 5(3), 589.

<https://doi.org/10.23857/dc.v5i3.954>

Niama Rivera, L. M., Villacrés Pumagualle, M. L., & Barba Vera, R. G. (2021). Comercio justo: La dinámica intermedia entre el productor y el consumidor. *Alfa Publicaciones*, 3(3.1), 185-201. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i3.1.86>

Ochoa, L. (2022, 9 junio). *El mejor cacao fino de aroma del mundo se produce en Manabí en el cantón Bolívar*. Prefectura de Manabí.

<https://www.manabi.gob.ec/index.php/el-mejor-cacao-fino-de-aroma-del-mundo-se-produce-en-manabi-en-el-canton-bolivar/>

Overbeek, A. (2019). Examining the Efficacy of Fair Trade and Alternative Consumption on Environmental Sustainability and Human Rights in Developing Countries. *Consilience*, 21, 158-171. <https://www.jstor.org/stable/26775089>

Pineda Uyaguari, R. M. (2021). *Estrategia competitiva con base en las cinco fuerzas de Porter en la comercializadora de cacao Lucoa CIA. LTDA., El Guabo, Ecuador*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Machala].

http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16632/1/E-11700_PINEDA%20UYAGUARI%20ROSA%20MARIA.pdf

Poaquiza, J. I. T., Peñafiel, V. G. A., Sánchez, Y. G., & Torres, M. A. R. (2021).

COMERCIO JUSTO UNA OPCIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA. *Revista Digital Investigación & Negocios*, 14(23), 49.

<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.127>

Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1.^a ed.). The Free Press.

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=ventaja+competitiva+porter&ots=mxzum7Q1hu&sig=kt75jf55Q87moeiBXbZMhnPO2xg&redir_esc=y#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20porter&f=false

Ribeiro-Duthie, A. C., Gale, F., & Murphy-Gregory, H. (2021). Fair trade and staple foods: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123586.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123586>

- Riedl, E. (2019). Fair trade: evaluating opportunities for smallholder coffee growers in Papua New Guinea. *Pacific Economic Bulletin*. https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/157937/1/242_fair-trade.pdf
- Salgado, R. (2021). *La MPC y MPR como aliadas en la estrategia*. Salgado y Asociados. <https://salgadoyasociados.com/wp-content/uploads/2021/02/La-MPC-y-MPR-como-aliadas-en-la-propuesta-estrat%C3%A9gica.pdf>
- Troya Rocha, M. B. (2013). *Acción colectiva y cadenas de valor. Estudio de caso: cadena de cacao y UNOCACE* [Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5851/2/TFLACSO-203MBTR.pdf>
- UNOCACE. (2020). *Somos UNOCACE*. <https://www.unocace.com/>
- UNOCACE. (2020). *Cacao en Grano Nacional fino de Aroma Información Técnica*. <https://new.unocace.com/productos-cacao-en-grano-nacional-fino-de-aroma/>
- Vinueza Luna, J. L. (2021). *El comercio justo en la Universidad ecuatoriana* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/120966>
- World Fair Trade Organization. (2022, 8 abril). *Comercio Justo*. <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>

Apéndice A

Guía de entrevista correspondiente al objetivo de investigación específica 1.

ENTREVISTADO:	Ing. Holger Vera	ENTREVISTADOR:	Isabella Zambrano
FECHA:	01 febrero 2024	UNIVERSIDAD:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
CARGO ENTREVISTADO:	Supervisor de Control Interno	CARRERA:	Negocios Internacionales
OE 1: <i>Determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.</i>			

ANTECEDENTES

1	De manera breve ¿podría explicar el proceso de acopio, producción y comercialización internacional de su producto?	La Corporación Fortaleza del Valle es una organización de segundo nivel que abarca cuatro asociaciones agrícolas, representando aproximadamente 950 productores. Cada uno debe cumplir con la normativa de producción orgánica y de Comercio Justo. Cada productor que desea asociarse e ingresar su cacao, tiene que cumplir un tiempo de espera y adaptación a los estándares, establecidos por Kiwa BCS, la agencia encargada de autorizar el certificado orgánico de las parcelas. Una vez que llega el producto a la corporación se verifica que sea de tipo nacional fino de aroma, orgánico y entrega fresca del mismo día en los costales entregados e identificados por la Corporación para evitar la contaminación del producto. Seguido se hace el pesaje y recepción del producto y pasa a los cajones fermentadores, donde el cacao pasa alrededor de 4 días. Según la temporada se hace una o dos remociones al producto. Cumplido con el proceso de fermentación pasa a un proceso de pre-secado, y de ahí a las secadoras, naturales o artificiales, generalmente de 10 a 12 días con constante remoción, hasta alcanzar el 7% de humedad. Luego se lo pesa en costales que llegue a 150 libras, que están listos para exportar.
2	¿Qué motivó a Corporación Fortaleza del Valle a la implementación de prácticas de comercio justo en sus operaciones?	En el año 2006, ya contando con una certificación orgánica, se optó también por implementar prácticas de comercio justo principalmente para obtener mayor acceso a diferentes mercados internacionales, y cumplir con exigencias por parte de clientes que requerían estas certificaciones.

CARACTERÍSTICAS

3	¿Cuáles son las principales prácticas de comercio justo que se aplican en la corporación?	Las principales prácticas que destacan en la Corporación Fortaleza del Valle son la realización de asambleas y reuniones con los socios de la corporación para atender a necesidades que estos presenten, y el pago de un precio justo
----------	--	--

		por el producto. También destaca la inversión en beneficios sociales para los productores, como podas de cacao, rehabilitación de parcelas, otorgamiento de créditos, asistencia técnica, fondos mortuorios, ayuda en seguridad y equipamiento. En épocas como navidad se otorgan canastas de víveres a los socios. Todo esto ayuda a mejorar la producción y establecer la fidelidad de los productores. A nivel ambiental también se cumplen con los criterios de Comercio Justo, con enfoque en prevención de erosión del suelo y deforestación, evitar malas prácticas agrícolas, no utilizar productos químicos, y uso de medidas correctivas para la protección y mejora de la biodiversidad.
4	¿Cuáles son los mecanismos mediante los que garantizan el cumplimiento de los requisitos para las certificaciones de comercio justo con las que cuentan?	La Corporación Fortaleza del Valle cuenta con un departamento de supervisión y control. Anualmente se hacen inspecciones a cada finca y productor para revisar las prácticas y los procesos de producción, en casos que sea necesario se aplican medidas correctivas. Adicionalmente hay apoyo de ciertas organizaciones que colaboran en temas de capacitaciones, mantenimiento de certificaciones, entre otras cuestiones.
PRINCIPIOS		
5	¿Cómo están presentes los principios de comercio justo en sus procesos y operaciones?	Realmente los principios de Comercio Justo son considerados como la columna vertebral para poder dirigir la Corporación Fortaleza del Valle y todas sus actividades. Especialmente porque el Comercio Justo abarca cuestiones de participación y democracia, que por ejemplo se mantiene mediante asambleas generales con representantes para la toma de decisiones. También tiene que ver con el ambiente, biodiversidad e incluso cuestiones orgánicas. En general la corporación se basa en el cumplimiento de los principios promulgados por el Comercio Justo y los requisitos a manera de un reglamento que se sigue diariamente.

OBSERVACIONES (Notas, preguntas y respuestas adicionales, aclaraciones o explicaciones)

Ninguna.

Nota. Esta tabla detalla la guía de la entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle, con las preguntas y respuestas por componentes para el objetivo de investigación específico 1.

Apéndice B

Ficha de observación correspondiente al objetivo de investigación específica 1.

INVESTIGADOR:	Isabella Zambrano	UBICACIÓN:	Km ½ vía Calceta, Canuto.
FECHA DE INVESTIGACIÓN:	01 febrero 2024	ESTABLECIMIENTO:	Corporación Fortaleza del Valle
HORA:	10h00		
OBJETIVO DE LA OBSERVACIÓN:			
<i>Analizar la importancia de la aplicación del comercio justo como estrategia competitiva para el ingreso de negocios agrícolas manabitas (Corporación Fortaleza del Valle) al mercado internacional.</i>			
OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICO 1			
<i>Determinar las características y principios del comercio justo y su aplicabilidad en el contexto de los negocios agrícolas en la provincia de Manabí.</i>			
CRITERIO DE OBSERVACIÓN		DESCRIPCIÓN	
1	Condiciones laborales	Es posible observar que existe una clara delimitación y separación de áreas de trabajo para diferentes procesos. En estas también se identifica medidas preventivas para accidentes como señales de peligro de alto voltaje, y la presencia de extintores. Las instalaciones están en muy buen estado, se puede apreciar un buen nivel de limpieza, y la presencia de indicaciones o señaléticas en las distintas áreas de trabajo para proteger a colaboradores y prevenir la contaminación del cacao. Las instalaciones de la Corporación Fortaleza del Valle están adecuadamente protegidas, contando con una garita y cercamiento para ofrecer mayor seguridad a los colaboradores. Además, se aprecia accesos vehiculares. Las oficinas administrativas se observan limpias, con luz natural, aire acondicionado, equipos actualizados, y acceso a servicios como sanitarios.	
2	Relación con los agricultores	La Corporación Fortaleza del Valle tiene una relación muy positiva con los agricultores locales, especialmente aquellos asociados que tienen acceso a una serie de beneficios como acceso a recursos, asistencia técnica, y demás. Cuentan con salas de reuniones para llevar a cabo asambleas con representantes de las asociaciones agrícolas para atender necesidades emergentes. Se ha identificado la existencia de relaciones con ciertos productores que han sido asociados de la corporación por más de diez años.	



3 *Prácticas sostenibles*

Se identifica el uso de métodos orgánicos para el cultivo y procesamiento de cacao fino de aroma, con clara ausencia del uso de pesticidas u otros agroquímicos. Es posible observar la implementación de alternativas más sostenibles en los procesos, como el uso prioritario de secadoras naturales sobre secadoras artificiales, y marquesinas.

Los sistemas de riego en las instalaciones han sido adaptados para prevenir la erosión del suelo. Estas prácticas están reportadas como implementadas en las parcelas de todos los productores asociados.

Existe un programa a implementarse, ya documentado, en favor de la protección de la biodiversidad y su desarrollo sostenible.

4 *Impacto comunitario visible*

El principal impacto comunitario visible observable en Corporación Fortaleza es la contribución al desarrollo económico y social de los pequeños productores agrícolas, que pueden acceder a remuneración justa, capacitaciones, asistencia técnica, créditos y otras ayudas sociales al asociarse a esta corporación.

5 *Certificaciones y cumplimiento de normas*

En el área administrativa de la Corporación Fortaleza del Valle, se pueden observar la presencia de las diferentes certificaciones con las que cuenta la corporación, ubicadas de forma visible a visitantes, así como colaboradores. Fue posible identificar las certificaciones de: Certificación *Fairtrade* emitida por FLO-Cert, Certificación orgánica USDA NOP, y Certificación Orgánica UE (*Öko-Garantie* BCS).

En cada costal de cacao se aprecian los distintos sellos correspondientes a las certificaciones con las que trabaja la corporación.

En las instalaciones, en diferentes áreas de trabajo, se observan señaléticas con indicaciones y recordatorios para el cumplimiento continuo de las normativas y los requisitos para las diferentes certificaciones tanto orgánicas como de comercio justo en los procesos.

Se llevan a cabo inspecciones periódicas de las estaciones de trabajo, el tratamiento del cacao fino de aroma y los procesos garantizando el cumplimiento de las normas.

ANEXOS FOTOGRÁFICOS

Figura 1

Exterior de las instalaciones

**Figura 2**

Área de marquesinas y secado natural

**Figura 3**

Área de secado



Figura 4

Almacenamiento de cacao

**Figura 5**

Secadora rotativa

**Figura 6**

Marquesinas con cacao fino de aroma



Figura 7

Señaléticas con normas de certificación orgánica

**Figura 8**

Área administrativa



Nota. Esta ficha detalla los hallazgos de la observación directa que se ejecutó en la Corporación Fortaleza del Valle para el objetivo de investigación específico 2.

Apéndice C

Guía de entrevista correspondiente al objetivo de investigación específica 2.

ENTREVISTADO:	Ing. Holger Vera	ENTREVISTADOR:	Isabella Zambrano
FECHA:	01 febrero 2024	UNIVERSIDAD:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
CARGO ENTREVISTADO:	Supervisor de Control Interno	CARRERA:	Negocios Internacionales

***OE 2:** Identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan los negocios agrícolas manabitas al intentar implementar el Comercio Justo como estrategia competitiva.*

OPORTUNIDADES

- | | | |
|---|--|--|
| 1 | ¿Cómo describiría el impacto que el uso de estas prácticas y certificaciones de Comercio Justo ha tenido en Corporación Fortaleza del Valle? | Si bien inicialmente se buscó implementar estas prácticas para satisfacer las exigencias de los clientes, se ha podido apreciar un impacto enorme. En primera instancia para tener mayor mercado, en segundo lugar, la mejora de los precios de venta para los productores, con al menos 10 a 12 dólares adicionales de ganancia por quintal de cacao. Adicionalmente ha permitido atraer mayor cantidad de productores con intención de asociación hacia la Corporación Fortaleza del Valle. |
| 2 | ¿Cómo el contar con prácticas y certificaciones de Comercio Justo le ha facilitado tener presencia en mercados internacionales? | Desde sus inicios en 2005 Corporación Fortaleza del Valle ha orientado sus operaciones y bienes hacia el mercado internacional, estableciéndose en países como Italia, México y República Checa, con el mercado suizo siendo el mayor cliente, que a su vez exigía la obtención de certificaciones orgánicas y de Comercio Justo, con las que se cuenta desde el 2006. Es claro que estas prácticas y certificaciones han facilitado y apoyado la inserción de esta corporación en el mercado internacional, y mejorar su capacidad productiva para acceder a nuevos mercados, con más del 80% de su producción destinándose a la exportación. |
| 3 | ¿De qué manera cree que el uso de prácticas de Comercio Justo podría ser útil para aprovechar oportunidades de crecimiento en el mercado local? | El enfoque comercial de la Corporación Fortaleza del Valle nunca ha sido el mercado local, con únicamente un 10 a 15% de la producción destinándose al mercado nacional. Pero es posible que estas certificaciones y prácticas hayan influido en el establecimiento de relaciones comerciales con clientes muy exclusivos en Ecuador, y para permitir el manejo de precios mayores a la media en la venta de los bienes de Comercio Justo, |

DESAFÍOS		
4	¿Cuáles han sido algunos de los principales desafíos a los que se ha enfrentado dentro del mercado internacional y cómo los ha superado?	Uno de los mayores desafíos ha sido la presión competitiva de otros países en Latinoamérica, especialmente República Dominicana, y Perú que en general presentan una mejor organización que suele dificultarse en nuestras operaciones. El mercado de cacao internacional es muy competitivo, y las otras empresas representan una amenaza, porque están creciendo el volumen. La manera de superar esto realmente fue a través de la calidad que se ha logrado mantener en todo momento de los productos, es decir del cacao fino de aroma, que ofrece la Corporación.
5	¿Cuáles han sido las dificultades de implementar prácticas de Comercio Justo en la corporación?	La parte o aspecto más difícil de implementar estas prácticas se relaciona directamente con impartir, acostumbrar y asegurar que los productores asociados cumplan realmente con la normativa de las certificaciones de Comercio Justo para mantenerlas y que el producto cumpla con los estándares establecidos. Especialmente esta dificultad sucede con los socios que se han mantenido hace muchos años en los que las nuevas generaciones empiezan a tomar el mando de las fincas, y buscan cambiar el método de cultivo para maximizar la producción, por ejemplo, mediante el uso de químicos, lo cual no es parte de las prácticas de Comercio Justo.

OBSERVACIONES (Notas, preguntas y respuestas adicionales, aclaraciones o explicaciones)

Ninguna.

Nota. Esta ficha detalla la guía de la entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle, con las preguntas y respuestas por componentes para el objetivo de investigación específico 2.

Apéndice D

Guía de entrevista correspondiente al objetivo de investigación específico 3.

ENTREVISTADO:	Ing. Holger Vera	ENTREVISTADOR:	Isabella Zambrano
FECHA:	01 febrero 2024	UNIVERSIDAD:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
CARGO ENTREVISTADO:	Supervisor de Control Interno	CARRERA:	Negocios Internacionales
OE 3: <i>Evaluar el impacto económico y social que puede generar la implementación del comercio justo en la Corporación Fortaleza del Valle.</i>			

IMPACTO ECONÓMICO

1	¿Cómo se han visto impactados los ingresos y la rentabilidad de Corporación Fortaleza del Valle desde la implementación del comercio justo?	A nivel de ingresos y rentabilidad estos se han visto impactados positivamente a raíz del uso de prácticas y certificaciones de comercio justo, ya que han permitido a la Corporación hacer uso de precios de venta premium o primas en sus productos en el mercado internacional, incrementando los ingresos y rentabilidad. Los quintales de cacao fino de aroma de comercio justo pueden venderse a un precio mayor que otros tipos de cacao. Además, estas certificaciones han permitido a Corporación Fortaleza del Valle negociar mayores precios de venta con clientes a nivel nacional e internacional, ayudando a mantener la calidad y buenas relaciones con los agricultores asociados.
2	¿Qué tipo de mejoras han podido observar en términos de mayor acceso a recursos y financiamiento desde que cuentan con certificaciones de comercio justo?	Gracias a las diferentes certificaciones con las que cuenta la Corporación Fortaleza del Valle, tiene acceso a instituciones especializadas de comercio justo que se dedican a financiar organizaciones de pequeños productores a nivel mundial, lo que ayudó a la corporación a acceder a financiamiento de esta. Adicionalmente por medio de las relaciones comerciales que se mantienen con los clientes, esto también ha facilitado el acceso a otros tipos de financiamiento internacional con bancos en lugares como Países Bajos.

IMPACTO SOCIAL

3	¿Cuál es el principal impacto social que considera se ha logrado como empresa por medio de la implementación del comercio justo?	El mayor impacto social que se ha obtenido es en relación con los beneficios para los productores asociados, especialmente en temas de desarrollo de competencias como prácticas agrícolas, y desde la perspectiva financiera, permitiendo una mayor facilidad para otorgar créditos, fondos mortuorios y similares que han contribuido a ampliar el número de productores que trabajan con la Corporación
----------	---	--

		Fortaleza del Valle, que a su vez se ven impactados positivamente por los distintos beneficios.
4	¿Cómo describiría la relación existente entre Corporación Fortaleza del Valle y la comunidad local?	La relación es considerada muy buena, especialmente con los productores locales, ya que al ser una corporación enfocada al mercado internacional no maneja cercanía con el municipio local. Aunque, en el 2022 se dio un cambio administrativo que afectó negativamente a la corporación y su relación con los agricultores. Pero con el tiempo se corrigió la situación y se volvió a fortalecer la relación con los productores como los principales beneficiarios de las prácticas de comercio justo utilizadas especialmente a nivel de beneficios sociales y económicos.

OBSERVACIONES (Notas, preguntas y respuestas adicionales, aclaraciones o explicaciones)

Ninguna.

Nota. Esta ficha detalla la guía de la entrevista aplicada en la Corporación Fortaleza del Valle, con las preguntas y respuestas por componentes para el objetivo de investigación específico 3.

Apéndice E

Solicitud de colaboración hacia Corporación Fortaleza del Valle



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

: SOLICITUD DE COLABORACIÓN EN EL MARCO DE TESIS DE GRADO

Portoviejo, 1 Febrero 2024

CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE

En calidad de estudiantes en la Unidad de Integración Curricular de la carrera de Negocios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, nos dirigimos a ustedes con el propósito de solicitar amablemente la colaboración de Corporación Fortaleza del Valle en las investigaciones de tesis tituladas respectivamente "EL COMERCIO JUSTO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL INGRESO DE NEGOCIOS AGRÍCOLAS MANABITAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL. CASO: CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE" Y "FACTORES ESTRATÉGICOS DEL CACAO FINO DE AROMA ECUATORIANO CON FINES DE EXPORTACIÓN AL MERCADO ESTADOUNIDENSE. CASO CORPORACIÓN FORTALEZA DEL VALLE".

Estas investigaciones se centran en el estudio de algunas prácticas y procesos que se han podido identificar en su corporación, y creemos firmemente que la participación de Corporación Fortaleza del Valle, como una de las empresas más relevantes en la industria del cacao manabita, a manera de entrevistas breves y observaciones en las instalaciones, sería invaluable para enriquecer nuestro trabajo de grado. Buscamos exaltar y reconocer a Corporación Fortaleza del Valle como ejemplo de buenas prácticas empresariales.

Agradecemos sinceramente su consideración, y estamos dispuestos a discutir cualquier detalle adicional que desee abordar, o coordinar para llevar a cabo nuestra investigación

Atentamente,

Isabella Alejandra Zambrano García

Gilberth Jahir Pazmiño Nevárez

Recibido
2024/02/01



JESUITAS ECUADOR



JESUITAS ECUADOR