

**Estrategia de Diferenciación Basada en la Certificación
JAS para Mejorar la Exportación de Banano Orgánico**

**Differentiation Strategy Based on JAS Certification
to Improve the Export of Organic Bananas**

Alisbha Michelle Calderón-Sánchez¹
Universidad Técnica de Machala - Ecuador
acalderon6@utmachala.edu.ec

Michelle Stefania Cordova-Ramos²
Universidad Técnica de Machala- Ecuador
mcordova9@utmachala.edu.ec

Jorge Eduardo Arias-Montero³
Universidad Técnica de Machala- Ecuador
jarias@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2075

V8-N6 (nov-dic) 2024, pp. 23-37 | Recibido: 3 de agosto del 2023 - Aceptado: 30 de agosto del 2023 (2 ronda rev.)

1 Estudiante de la carrera de Comercio Exterior en la Universidad Técnica de Machala.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7841-4151>

2 Estudiante de la carrera de Comercio Exterior en la Universidad Técnica de Machala.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2196-5271>

3 Docente de la carrera de Comercio Exterior en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica de Machala.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-5138>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La calidad se volvió un factor esencial en las asociaciones exportadoras de banano orgánico, hoy en día elaborar estrategias que generen diferenciación tiene un impacto positivo en los mercados internacionales. Ante la premisa de cumplir con las estrictas normativas y diversificar las rutas comerciales ecuatorianas, las asociaciones han adquirido las certificaciones como requisito para demostrar el cumplimiento de estándares en su producción. El artículo tiene como objetivo mejorar la exportación de banano orgánico hacia Japón, mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación basada en la certificación Japanese Agricultural Standards. Se desarrolla desde un paradigma cuantitativo. Para corroborar el rigor científico de la investigación, se utilizaron los métodos teóricos: analítico-sintético; inductivo-deductivo; y sistémico. De igual forma se empleó el estudio de documentos para obtener datos empíricos. Los principales resultados indujeron a concluir que las asociaciones de banano orgánico orenses presentan un gran potencial para mejorar sus exportaciones a mercados no tradicionales como Japón. Por lo tanto, es importante la aplicación de una estrategia centrada en la calidad de la certificación JAS, puesto que permitirá aumentar las exportaciones y disminuir el riesgo de volatilidad en los mercados orgánicos tradicionales.

Palabras clave: banano orgánico, certificación, estrategia, exportación, JAS

ABSTRACT

Quality has become an essential factor in organic banana exporting associations; nowadays, developing strategies that generate differentiation has a positive impact on international markets. Given the premise of complying with strict regulations and diversifying Ecuadorian trade routes, associations have acquired certifications as a requirement to demonstrate compliance with standards in their production. This article aims to improve organic banana exports to Japan by applying a differentiation strategy based on Japanese Agricultural Standards certification. It is developed from a quantitative paradigm. To corroborate the scientific rigor of the research, the following theoretical methods were used: analytical-synthetic; inductive-deductive; and systemic. The study of documents was also used to obtain empirical data. The main results led to the conclusion that the organic banana associations in Orense have great potential to improve their exports to non-traditional markets such as Japan. Therefore, the implementation of a strategy focused on the quality of JAS certification is important since it will increase exports and reduce the risk of volatility in traditional organic markets.

Keywords: banana organic, certification, strategy, export, JAS

Introducción

Los continuos cambios con los que se enfrentan los consumidores son cada vez más demandantes. El impacto que tienen los alimentos que ingieren en su calidad de vida, junto con el potencial interés por un producto que cumpla con temas relacionados con la calidad, seguridad y protección al medio ambiente, provoca que el dinamismo del mercado defina el camino a seguir para las asociaciones de banano orgánico orenses. Organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana del Ecuador [MREMH] (2018), prestan especial atención a prácticas sostenibles como respuesta al incremento de la productividad agrícola.

De acuerdo con los datos otorgados por la Asociación de comercialización y exportación de banano [ACORBANEC] (2022), Ecuador presenta un potencial significativo con relación a la producción de banano en el mundo, siendo el cuarto productor con un 6,9% superando a países como Brasil. Esto conlleva a que provincias como Los Ríos, Guayas y El Oro destaquen en sus exportaciones bananeras. Como expresa la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continúa elaborada por INEC (2021), en 2020 Los Ríos produjo el 33.1%, El Oro con el 27% y de Guayas con un 25.9%. Dicho esto, se puede evidenciar que el banano es uno de los principales productos exportados que contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) del país, representando el 2% y 35% del PIB agrícola (Agrocalidad, 2023).

Ecuador es considerado como el primer exportador en el mundo, destacándose por tener la mayor cantidad de hectáreas sembradas con fines de exportación. En términos de productividad se deja pasar por países como Colombia, Costa Rica, Guatemala y Filipinas, debido a que los productores de estos países presentan altas tecnologías y sobre todo certificaciones internacionales, permitiéndoles poner más del 90% de su producción en mercados rentables como los asiáticos, europeos y estadounidenses

(Asociación de comercialización y exportación de banano, 2022).

Los principales importadores de banano orgánico son Estados Unidos, Unión Europea y Japón; los estándares de calidad que implementan estos países con la finalidad de garantizar que la fruta es orgánica son exigentes, pero no imposibles de lograr. A juicio de Flores *et al.* (2022), actualmente la tendencia por un consumo saludable está impulsada por factores relacionados con la idiosincrasia, tradiciones y culturas; las certificaciones son el aval que garantizan la comercialización de un producto como orgánico. Por lo que, la importancia de abarcar mercados potenciales en consumo orgánico, como Japón, se ha vuelto un hecho imprescindible. Generalmente la población de este país maneja un alto poder adquisitivo, volviéndolo un nicho atractivo.

Ecuador es considerado como el primer exportador en el mundo, es por ello que con el análisis de un país con potencial importador de productos orgánicos como Japón y la importancia que tiene la implementación de certificaciones para las asociaciones, Robinson *et al.* (2017) docentes de la universidad técnica de Machala, destacan que solo el 4,5% de las asociaciones bananeras poseen la certificación JAS, necesaria para el ingreso al mercado japonés. Mediante lo cual se formula siguiente problema de investigación: **¿Cómo mejorar la exportación de banano orgánico orense hacia Japón?**

Se identificaron las causas que originan el problema científico, entre las que se encuentra la falta de diversificación de mercados, el reporte trimestral de Agrocalidad (2020) evidencia las principales rutas de exportación que tiene Ecuador para el banano orgánico certificado, teniendo como principal destino exportable la Unión Europea. A juicio de Miyake y Kohsaka (2020), la certificación JAS representa una política importante para Japón, no solo por sus requisitos exigentes; como que el cultivo orgánico no haga uso de pesticidas ni fertilizantes químicos, sino que va más allá, ya que, si una exportadora quiere implementar esta certificación, debe respetar a la naturaleza,

además de guardar una relación favorable entre los agricultores y los consumidores.

Dicho esto, como plantean Robledo *et al.* (2020), los fundamentos básicos de la estrategia datan del ámbito militar, evolucionando con el pasar de las décadas para lograr implementar el uso de la gestión estratégica en las empresas, a través de la cual se puedan crear estrategias que diferencien a una organización de otra, satisfaciendo las necesidades de los diferentes grupos de interés. Dicho esto, caracterizar gnoseológica y metodológicamente el proceso de comercialización del banano orgánico y la gestión estratégica de la certificación JAS es fundamental, puesto que, se expone la posición teórica que asume el investigador.

Dentro de un enfoque más detallado, de acuerdo con Islami *et al.* (2020), si una empresa desea lograr una ventaja competitiva con el resto de las empresas que operan dentro del mismo mercado con un producto similar, es necesario que tenga en cuenta la diferenciación, mediante la cual se le otorgarán características únicas al producto. Con base a esto, comprender como funciona la diferenciación se ha vuelto un paso imprescindible para las asociaciones que aspiren permanecer en el mercado por un largo periodo de tiempo. Es así que la presente investigación tiene por objetivo mejorar la exportación de banano orgánico orense hacia Japón, mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación basada en la certificación JAS.

Método

Los participantes del estudio son 7 asociaciones exportadoras de banano orgánico de la provincia de El Oro con un promedio de hasta 20 hectáreas, entre las que se encuentran Cerro Azul, San Miguel de Brasil, Juan Pablo II, Nuevo Mundo y Apao Tierra Nueva, las cuales no cuentan con la implementación de la certificación JAS. Es así que, por medio del uso del estudio de documentos se analizaron las asociaciones, además se consideraron factores que aporten con datos empíricos para la investigación, de igual forma este método permitió obtener, organizar y sistematizar los datos. El instrumento fue

elaborado a partir de una guía metodológica para la medición y evaluación de las asociaciones, en el que se elaboró un estudio de documentos clásico.

Para su correcta comprobación se utilizaron los métodos teóricos, mediante la recolección de datos de artículos, informes, libros y revistas. Para dar precisión a la búsqueda, se emplearon las bases de datos de Scielo, Redalyc, Dialnet, además de datos de instituciones públicas y portales web de organismos institucionales. Asimismo, se perfeccionó la búsqueda con los tres operadores booleanos básicos: AND, OR y NOT. Esto permitió conocer cómo se encuentran las exportaciones de banano orgánico orense hacia Japón, para de esta manera elaborar una estrategia de diferenciación basada en la certificación JAS, y así mejorar el rendimiento de las exportaciones.

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo. Conforme a Hernández *et al.* (2014) este alcance hace referencia a la recolección de información de las variables establecidas, de forma que se puedan describir y establecer su comportamiento, propiedades y características fundamentales. Es por ello que, para efecto de este estudio se estableció su alcance que consiste en establecer una estrategia de diferenciación basada en la certificación JAS, a fin de mejorar la exportación de banano orgánico orense hacia Japón.

Vásquez *et al.* (2023) postula que los métodos científicos garantizan que una investigación es confiable y válida. Ante esta idea, el estudio aplicó el método analítico-sintético, para la caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica de la certificación JAS, así como la valoración de la situación actual de las exportaciones de banano orgánico orense. También se utilizó el método hipotético-deductivo, a través del cual se determinó el impacto que tiene la falta de diversificación de rutas comerciales y el elevado nivel de exigencia. Por último, el método sistémico contribuyó a la creación de una estrategia de diferenciación basada en la calidad de la certificación antes nombrada para mejorar

las exportaciones de banano orgánico orense hacia el mercado japonés.

De igual forma es indispensable operacionalizar la variable dependiente, ya que, de acuerdo con Espinoza (2018), esta variable se modifica dependiendo de la acción que tenga la variable independiente. Para este efecto se establecen las dimensiones, que no son más que las direcciones en que puede analizarse una propiedad. Además de incluir los indicadores que se entienden como la cualidad del objeto que puede ser observada, medible y cuantificada.

Tabla 1

Operacionalización de variables.

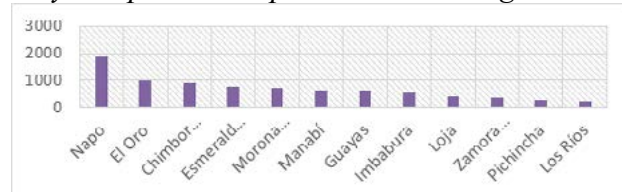
Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Mejoramiento de la exportación de banano orgánico orense hacia Japón.	Producción	Número de hectáreas sembradas
		Ubicación de zonas de producción orgánica
	Nivel de exportaciones	Total de exportaciones de banano orgánico.
		Demanda internacional de Japón

Resultados

De acuerdo con la Asociación de comercialización y exportación de banano [ACORBANEC] (2022), Ecuador es el principal exportador y el cuarto productor con 6,9% de la producción total de banano en el mundo. Teniendo en cuenta a la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario [AGROCALIDAD] (2022), la producción orgánica ecuatoriana inicia desde el año 2002, bajo la Resolución Técnica 0099, Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-ecológica y Biológica; a través de la cual se establecen los requisitos que los productores deben implementar para poder certificarse como orgánicos.

Figura 1

Mayores provincias productoras de orgánicos



Nota: AGROCALIDAD (2022)

En relación con los datos obtenidos, las tres provincias con mayor concentración de productos orgánicos son el Napo con 1.907 operadores orgánicos, seguido de la Provincia de El Oro con 1.005 y finalmente Chimborazo con 880, logrando evidenciar que la provincia de El Oro presenta un potencial elevado en participación de productos orgánicos a nivel nacional. Que esta provincia este en el tercer puesto no es negativo, refleja su crecimiento exponencial y la oportunidad de ser líder en productores de agro alimentos, contando con la materia prima.

Bustamante y Durango (2021), estudiosos del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias expresan que en la provincia de El Oro la superficie plantada con respecto al banano orgánico es de 8.981,225 hectáreas, convirtiéndola en una de las provincias con mayor cantidad de plantaciones. Generalmente la producción de esta fruta está dada por pequeños agricultores, que forman asociaciones con la finalidad de consolidar un negocio productivo, logrando reducir costos, combinar tecnología, compartir experiencia, recursos, entre otros.

En este contexto, la presencia del banano orgánico figura como una potencial fuente generadora de divisas y de empleo para los habitantes de El Oro. Según Quezada *et al.* (2021), la producción bananera orgánica en estos últimos 10 años ha ido en constante aumento, puesto que, la preocupación por la salud de los consumidores ha estado más presente, además de mejorar la calidad del suelo al evitar el uso de químicos.

Figura 2
Exportaciones de banano orgánico ecuatoriano certificado bajo la subpartida 0803901110 (2020-2022)



Nota: Centro de Comercio Internacional (2023)

De acuerdo con los datos obtenidos del Centro de Comercio Internacional, las exportaciones de banano orgánico certificado bajo la subpartida arancelaria 0803.90.11.10 tienen como principal país de destino mercados clásicos como el estadounidense. Registrando para este mercado un valor exportado de \$205.407 miles de USD para 2022, evidenciándose una tendencia creciente respecto al año anterior en el que se registraron \$188.280 miles de USD exportados a Norteamérica. Naturalmente los países que le siguen a Estados Unidos son pertenecientes a la Unión Europea, por lo que se concluye que la producción de banano orgánico está delimitada entre estos importadores convencionales.

Japón es considerado uno de los tres principales importadores de banano orgánico a nivel mundial (Agrocalidad, 2020). Es un mercado atractivo que en la actualidad no tiene tanta presencia como los mercados tradicionales que abarcan la oferta exportable ecuatoriana de la fruta orgánica. Los datos relativos de la Figura 2, evidencian el crecimiento en el consumo del banano orgánico certificado de Ecuador, con un valor exportado de \$3.157 miles de USD en 2020, registrando un notorio incremento para 2021 con un valor de \$4.165 miles de USD. En último término en 2022, incrementó a \$4.431 miles de USD. En este sentido se encontró favorable mejorar las exportaciones de banano orgánico hacia el mercado japonés, como una oportunidad rentable para las asociaciones exportadoras de banano orgánico certificado, considerando que el precio de la caja va de \$8.50 a \$10 en el mercado internacional (Banco Central del Ecuador, 2017).

El proceso de comercialización del banano orgánico inicia desde el control de calidad en la producción de la fruta con la finalidad de cumplir con los criterios establecidos por una certificadora autorizada y reconocida por el mercado de destino. De acuerdo con Vite, Townsend y Carvajal (2020), enfatiza en la importancia de cumplir con la normativa de calidad internacional para alcanzar la comercialización exitosa de la fruta orgánica en mercados globales.

Araya y Araya (2020), mencionan que las tendencias de consumo en el mercado actual se inclinan a favor de los alimentos que garanticen sustentabilidad en sus procesos; el precio dejó de ser el factor central a la hora de elegir un producto. Este panorama representa desafíos para los productores que no están certificados bajo las normativas que exige cada país para su ingreso y comercialización. En cuanto a los productores orgánicos, es esencial que contemplen a la certificación como una oportunidad de diferenciación competitiva a través de la calidad. A juicios de González *et al.* (2020), las certificaciones cumplen con la función de evidenciar de manera formal y escrita que se están aplicando los estándares o criterios de calidad que dicta la certificación.

Dicho con palabras de Contreras *et al.* (2018), las certificaciones facilitan el proceso de negociación internacional para las asociaciones exportadoras de orgánicos, fortaleciendo su voz y voto al tener un producto orgánico certificado que asegure a los potenciales importadores la calidad de la fruta con el cumplimiento de la normativa perteneciente a la certificación orgánica. Incrementando la participación en mercados exigentes, pero con alta rentabilidad como Japón, cuyo eje central es el aval de la calidad del producto importado.

Canalicchio (2020), manifiesta que la gestión estratégica direcciona el enfoque de los esfuerzos y la toma de decisiones, a través de la definición acertada de los objetivos con el fin de tener conciencia del estado actual de una organización y las acciones que deberá implementar para alcanzar sus metas. Por tanto,

la gestión estratégica es clave en el diseño de estrategias competitivas para alcanzar el cumplimiento de los criterios que establece una certificación, entendidos como objetivos a largo plazo para una asociación que debe ser evaluada por una certificadora, siendo un proceso transformativo que involucra tiempo, esfuerzo y recursos.

A lo largo de la historia, las empresas han necesitado mejoras continuas para ser vigentes en el mercado, por lo que, la planificación por sí sola no es opción fuerte. Una empresa debe implementar la gestión estratégica como mecanismo de defensa frente a sus rivales y a los cambios externos e internos del mercado; sin este elemento, carecen de ventaja competitiva. La evolución de la gestión estratégica y la forma en la que clásicos han implementado esta herramienta dentro del mundo empresarial para el correcto funcionamiento de las organizaciones, es una oportunidad de crear estrategias acordes a las necesidades de cada empresa.

Tabla 2
Perspectivas de los clásicos en cuanto a gestión estratégica

Autor	Descripción
Chandler	Su perspectiva se enfocó principalmente en comprender cómo se enlazaba la estrategia con la estructura de las empresas y destacó la importancia de la alta gerencia en la toma de decisiones, mencionando aspectos necesarios como el tiempo, información y salud mental que poseen los gerentes.
Mintzberg, Quinn y Voyer	Defendieron la idea de que la estrategia no puede ser espontánea, antes las empresas deben declarar su finalidad y seguir un estándar en sus procedimientos.
Drucker	Contribuyó con la gestión estratégica, al incentivar a las empresas a determinar de forma correcta los objetivos, enfocándolos hacia lo que la empresa desea obtener en un futuro y no desde el conformismo de lo que le toca.
Ansoff	Postulaba que las empresas tienen dos factores esenciales relacionados a la estrategia dentro de la gestión general, destacando a la competencia como las habilidades que aportan en la acción estratégica y la capacidad como la cantidad de trabajo estratégico que pueden realizar.

Nota: Chandler (1969), Mintzberg *et al.* (1997), Drucker (2014) y Ansoff (2016)

Con base a las perspectivas de los clásicos, la certificación funciona como estrategia competitiva dentro del mercado internacional. La estrategia es una acción de defensa que las organizaciones adoptan ante las condiciones

específicas del mercado y tendencias de consumo, por lo que la mejor estrategia será la que se adapte a estas circunstancias (Porter, 2002). Por lo que, la implementación de certificaciones orgánicas de la más alta clase como la certificación Japanese Agricultural Standards (JAS), son una estrategia comercial de diferenciación para las asociaciones exportadoras de banano orgánico que incursionen en mercados exigentes como Japón, cuyo gobierno interviene a través de normativas legales que regulan los criterios a cumplir para exportar dentro del país.

Las estrategias competitivas genéricas son tres, liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración. La estrategia comercial de diferenciación consigue que la organización establezca criterios que le permitan competir con un producto único en un mercado que tiene la misma oferta. Existen diversas formas de diferenciarse de la competencia, que van desde la imagen de marca, tecnología, logística, calidad hasta características. Siendo así que, la certificación sirve como diferenciación a través de la calidad del producto, mismo que debe cumplir con procedimientos o normativas desde su proceso productivo. (Porter, 2002).

Debido a la importancia que presenta el banano orgánico, los productos orgánicos certificados según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2023), son aquellos que garantizan mediante una etiqueta de calidad orgánica, que la producción es responsable y protege el medio ambiente. Estas etiquetas pueden variar dependiendo de la entidad responsable de certificar el cumplimiento de las normas o requisitos. Con base en lo expresado, varios países han optado por establecer sus propios requisitos para etiquetar los productos orgánicos que ingresen a su estado. Blanco y López (2020), enfatizan que los productos orgánicos pueden implementar sus criterios en diferentes niveles, lo ideal sería establecer en cada proceso los estándares agroecológicos para garantizar un producto de la más alta calidad.

Tabla 3
Estándares de certificación de los mercados más importantes

Mercado	Norma/ Estándar	Descripción	Características
ESTADOS UNIDOS (EE. UU)	NOP-USDA	Asegura que los productos son elaborados con los estándares oficiales, además de afirmar que los procesos son revisados por auditores calificados	En el etiquetado el uso del logo es de carácter voluntario. Exige explícitamente zonas de amortiguamiento.
UNIÓN EUROPEA (EU)	Reglamento (EU)	Garantiza el control y el cumplimiento de las normas en la producción orgánica. Además, la implementación de la certificación otorgará beneficios a los agricultores desde la producción hasta la comercialización	En el etiquetado el uso del logo no es obligatorio a menos que sean producidos localmente. No exige zona de amortiguamiento, solo reglas generales que prevean la contaminación.
JAPÓN	Japanese Agricultural Standards (JAS)	Esta certificación es indispensable para exportar productos orgánicos a Japón, puesto que, no se permite la entrada con ninguna otra certificación. De esa forma los consumidores están seguros de la calidad de los productos.	En el etiquetado el uso del logo es obligatorio. Se exigen zonas de amortiguamiento cuando exista riesgo de contaminación.
ECUADOR	Certificación orgánica Ecuador	Esta normativa (Acuerdo No. 299) abarca diversos ámbitos, como los procedimientos establecidos para la producción, elaboración, empaque, etiquetado, transporte, exportación e importación de productos orgánicos, además de garantizar la calidad del producto	En el etiquetado el logo es obligatorio a excepción de productos en conversión a orgánico. Se exigen zonas de amortiguamiento cuando exista riesgo de contaminación.

Nota: Departamento de agricultura de EE. UU (2023), European Commission (2023), Gracia (2018) y Agrocalidad (2020).

Después de la revisión expuesta, se puede corroborar la metodología que presentan

las certificaciones de los mercados más importantes en cuanto a sus estándares de producción orgánica. Los cuatro países buscan que los productores opten por sus certificaciones de forma que garanticen la calidad de los productos. Es significativo mencionar que la certificación JAS es la única que hace referencia a que no se puede ingresar a su mercado con otra certificación que no sea la impuesta por la normativa japonesa. Además, en cuanto a las características mencionadas, se consigue notar similitud con la norma de Ecuador y Japón, con respecto al etiquetado y la implementación de zonas de amortiguamiento para el cultivo.

Desde el punto de vista de Mendoza et al. (2020), el banano orgánico tiene la capacidad de cubrir la demanda en países como Japón que priorizan el consumo de estos productos, debido a su proceso de cultivo sin químicos y con abonos orgánicos. Actualmente la tendencia de consumo se inclina hacia lo saludable y nutritivo. Así mismo Lalangui y Meleán (2022), sostienen que luego de la pandemia consumir productos nutritivos se volvió un hábito, mediante el cual, la preferencia del consumidor por lo orgánico incrementó.

La certificación orgánica JAS, favorece las condiciones del suelo, al aplicar los criterios de la normativa orgánica, el rendimiento y resistencia del suelo son impactados de forma positiva. Siendo así que, el cultivo orgánico se potencia más por su sistema productivo orientado a los procesos, esto incluye el uso de abonos y la disminución de pesticidas. Blanco *et al.* (2020), enfatizan en la importancia de este tipo de cultivos no sólo por un objetivo económico; la agricultura sostenible contribuye a preservar la fertilidad de los suelos, equilibrando la relación entre el hombre y la naturaleza.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2022), dentro del informe presentado en la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), destaca que la provincia de El Oro cuenta con 53.279, 05 hectáreas destinadas a cultivos permanentes, incluido el banano orgánico en estas cifras. En relación con los datos obtenidos,

se evidencia que la provincia de El Oro tiene la capacidad para diversificar los mercados a los que se destina la producción de banano orgánico. Según Capa *et al.* (2017), dentro de la provincia existen 66 empresas, distribuidas en siete asociaciones, las cuáles son Cerro Azul, San Miguel de Brasil, Tierra Fértil, Juan Pablo II, Nuevo Mundo, Agro Verde y Apao Tierra Nueva.

Entre la información obtenida, Capa *et al.* (2017), establecen que sólo el 4.5% de las asociaciones dentro de El Oro, están certificadas bajo JAS, siendo representadas por la asociación Tierra Fértil y Agro Verde. Particularmente la certificación JAS debe ser aplicada obligatoriamente a todos los productos orgánicos que pretendan comercializarse dentro de este mercado. Andrade *et al.* (2021), consideran que las certificaciones son la expresión de criterios necesarios para obtener productos de alta calidad sin comprometer los suelos, garantizando al consumidor el cumplimiento de los estándares establecidos y reconociendo los esfuerzos del productor. Los datos recolectados demuestran que, si bien se exporta a Japón, la gran mayoría del banano orgánico orense es destinada a mercados clásicos, dejando demanda insatisfecha.

En base a lo investigado, se evidencia la necesidad de implementar una estrategia de diferenciación enfocada en la calidad basada en la certificación JAS, que refleje las circunstancias actuales de las asociaciones exportadoras de banano orgánico de la provincia de El Oro. Para lo cual, como primer paso se sugiere la aplicación de la certificación, revisar los requisitos esenciales que determina la certificación JAS respecto a los Procedimientos Operacionales Estandarizados (POEs), seguido del planteamiento de la estrategia dirigida a las asociaciones exportadoras de banano orgánico orense, con la finalidad de garantizar la certificación orgánica japonesa.

Protocolo para aplicar la certificación Japanese Agricultural Standards (JAS) como estrategia de diferenciación desde la calidad

La estrategia de diferenciación enfocada en la calidad inicia desde la capacitación de los empleados en términos de estándares de calidad impartidos por esta certificación, de esta forma se asegura que los colaboradores entiendan y persigan los objetivos establecidos por cada asociación en el proceso de transformación hacia los estándares de calidad JAS. La certificación japonesa orgánica es la esencia que permite establecer recomendaciones o consideraciones generales para adoptar estos procedimientos en las fincas bananeras y obtener un producto diferenciado desde su calidad, utilizando este factor como una estrategia competitiva para incrementar la participación de banano orgánico ecuatoriano en Japón.

Al hablar de certificaciones la calidad juega un papel importante, según Navarro *et al.* (2018), la calidad se entiende como la satisfacción que el consumidor siente al momento de adquirir el producto, de tal forma que sus necesidades y expectativas queden totalmente satisfechas, además de ayudar a las asociaciones a aumentar su rentabilidad. Díaz y Salazar (2021), mencionan que la calidad se basa en la evolución que han tenido las empresas a lo largo del tiempo debido a la exigencia de los mercados globalizados, que obliga a las empresas a crecer y aumentar sus políticas de calidad para poder permanecer en el entorno.

De acuerdo con Bio Latina Certificadora (2019), entre los aspectos internos que las asociaciones deben considerar para alcanzar la diferenciación mediante la calidad, los líderes desempeñan un papel crucial en la adopción de los estándares JAS. Las asociaciones deben analizar conscientemente a sus líderes y su capacidad de llevar un control responsable de las actividades relacionadas a la producción orgánica, desde la rotación de cultivos, compost, postcosecha y demás actividades productivas.

Los estándares de calidad funcionan como un factor diferencial enfocado en la condición del banano; siendo potencialmente replicable para las siete asociaciones investigadas, considerando su familiaridad con la producción orgánica, por lo que no es un aspecto nuevo.

Sin embargo, certificarse con JAS les permitirá diferenciarse desde la perspectiva japonesa, mejorando las exportaciones de banano orgánico para este mercado, que es el tercer importador de productos orgánicos a nivel mundial.

Por lo que su previo conocimiento en aspectos de producción de banano orgánico certificado facilita la solución de problemas relacionados a casos de contaminación por pesticidas de cultivos vecinos a la zona de producción o presencia de semillas OMG (Organismos Genéticamente Modificados). Siendo así que, JAS determina que el líder las asociaciones está en la obligación de informar a la certificadora para proceder con la suspensión de los productos contaminados y separarlos de la producción orgánica y finalmente realizar el seguimiento del caso (Bio Latina Certificadora, 2019).

Los insumos agrícolas dentro de la producción orgánica para las asociaciones significan un aspecto clave en la obtención de la calidad idónea del producto que agrada al consumidor japonés y logre la diferenciación de otros similares en el mercado. La normativa japonesa en este sentido es sumamente estricta, todos los insumos agrícolas deben provenir de la asociación; desde el estiércol utilizado para realizar el compost hasta las semillas. Siendo necesario que el desherbar se realice de forma automática y en cuanto a la presencia de plagas se admiten sustancias de origen natural para su control (Bio Latina Certificadora, 2019).

Con base a los requerimientos de la certificación JAS, expuestos por Bio Latina Certificadora (2019), se presentan las siguientes propuestas para facilitar a las asociaciones de la Provincia de El Oro el proceso de certificarse bajo la normativa japonesa:

De acuerdo con Cedeño y Barcia (2022), se recomienda implementar un Sistema de Control Interno dentro de cada asociación para realizar un seguimiento adecuado acerca de la implementación de normativa JAS en cada finca, evaluando si realmente las fincas asociadas

reúnen los criterios necesarios o deben realizar adaptaciones previo al proceso de certificación.

Narváez y Espinosa (2021), enfatizan en la importancia de que las asociaciones empleen la agricultura sustentable para el adecuado manejo de los suelos, utilizando a su favor la aplicación de materia orgánica para mejorar las condiciones del suelo de las fincas oreenses, obteniendo como resultado un suelo rico en nutrientes e incremento del sistema radical. Teniendo en consideración que estas asociaciones cuentan con experiencia previa en producción orgánica.

En cuanto al control de plagas, Bonilla et. al (2020), se recomienda a las asociaciones utilizar productos con certificación orgánica para combatir las enfermedades en los cultivos de banano orgánico oreense. Por ejemplo, la aplicación de Timorex Gold es un fungicida que actúa de forma preventiva en enfermedades causadas por hongos que afecten o contaminen la producción de las asociaciones exportadoras de banano orgánico oreense.

Además, se recomienda implementar un plan de transición desde la situación actual de las asociaciones hacia los estándares orgánicos de la certificación, en el que los encargados de ejecutar dicho plan tengan la misma autoridad que la alta directiva. De este modo, los colaboradores acatarán las disposiciones del equipo encargado de certificar a la asociación.

Discusión

El consumo por alimentos orgánicos en el mercado japonés es un nicho relevante para la producción exportable de banano orgánico oreense, esto se evidencia con la declaración del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MAFF) que ha iniciado un proyecto enfocado a incrementar cerca de 25% el consumo de productos orgánicos dentro de Japón hasta el 2050 (Research Institute of Organic Agriculture FiBL, 2023). Si bien es cierto, Ecuador ya exporta banano orgánico hacia Japón.

No obstante, dentro de la Provincia de El Oro existe una cantidad considerable

de producción destinada a la plantación de banano orgánico con certificaciones que avalan su estado ecológico, lamentablemente las asociaciones exportadoras se enfocan en destinos de exportación tradicionales, provocando que la demanda por esta fruta orgánica se considere insatisfecha en mercados con elevado potencial de crecimiento y aceptación como el país del sol naciente.

Moncada et al. (2022), revelan que la competitividad actual para el sector de orgánicos se vincula estrechamente con las certificaciones como un factor de diferenciación que les permite aplicar la planificación estratégica como base para lograr la implementación de una certificación orgánica y garantizar la sostenibilidad en cada proceso para obtener el banano orgánico.

Las asociaciones de la Provincia de El Oro deben certificarse para exportar la fruta orgánica mencionada, no sólo porque algunos países como Japón lo exigen para comercializar en su mercado; sino porque la certificación orgánica es una estrategia de diferenciación en sí misma, destacando al banano orgánico a través de la calidad vinculada a los criterios de una de las certificaciones más respetadas a nivel internacional que es la Japanese Agricultural Standard.

Las asociaciones mencionadas tienen gran parte del camino recorrido para certificarse bajo la normativa orgánica de Japón, al producir y exportar banano orgánico, las adaptaciones que se realizarán en las fincas a causa de los criterios de la certificación JAS, resultarán familiares y las modificaciones no serán abruptas. Moncada et al. (2022), la estrategia de diferenciación es un mecanismo de defensa que permite una propuesta de valor a través de una certificación cuyos estándares permiten a las asociaciones competir con un producto único, indispensable para exportar y mantener relaciones comerciales con importadores de banano orgánico en Japón.

Por lo que, la estrategia de diferenciación para las asociaciones tiene su factor diferencial a través de la calidad del producto. Dicha calidad se consigue con la implementación de los criterios

impuestos por la normativa de Japón mediante la certificación JAS, permitiendo a las asociaciones diferenciarse con un banano orgánico que cumple los estándares de calidad japoneses. Naturalmente, el poder de negociación frente a sus compradores internacionales será mayor, siendo sencillo negociar un buen precio por el producto orgánico.

El consumidor japonés se decanta por un producto no sólo nutritivo, también responsable en sus prácticas agrícolas, a través de la certificación JAS, las asociaciones pueden cubrir este factor, avalando la sostenibilidad en sus procesos. Considerando que el factor ambiental es uno de los pilares que defiende la certificación orgánica, los estándares de JAS son determinantes con este aspecto, brindando seguridad y confianza al consumidor, a la vez que contribuye al correcto manejo del cultivo orgánico dentro de las asociaciones mencionadas, incrementando la rentabilidad del suelo al aplicar fertilizantes orgánicos y técnicas sustentables para el control de plagas (Soto, 2020).

Referencias Bibliográficas

- Agrocalidad. (12 de Agosto de 2020). *Agrocalidad*. Obtenido de Agrocalidad Web Site: <https://www.agrocalidad.gob.ec/oportunidades-y-desafios-del-mercado-internacional-para-el-banano-organico/>
- Agrocalidad. (2020). *Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica-ecológica - biológica en el Ecuador*. Quito: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>
- Agrocalidad. (02 de Julio de 2023). *Banano*. Obtenido de Agrocalidad Web site: https://www.agrocalidad.gob.ec/BPA/?dt_portfolios=banano
- Andrade, Y., Castro, E., & Ramírez, D. (2021). Certificaciones e iniciativas de sostenibilidad en el sector cafetero: un análisis desde la auditoría ambiental en

- el departamento de Caldas, Colombia. *Contaduría y Administración*, 66(4), 1-31. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=1f628e62-5b2d-4122-a85a-72e5ea7bfa15%40redis>
- Ansoff, I. (2016). *Strategic Management*. Springer. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=wo2VCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Igor+Ansoff&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiKvor9q5D9AhXhRzABHQamDPkQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Igor%20Ansoff&f=false>
- Araya, S., & Araya, C. (2020). Importancia de la certificación de calidad en la decisión de compra de productos agroalimentarios artesanales. *INNOVAR*, 30(77), 53-62. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87430>
- Asociación de comercialización y exportación de banano . (2022). *6 años edición aniversario* (Vol. 6). Guayaquil: Kleber Exkart. Obtenido de https://mega.nz/file/icQwyBTL#_svxx7tkuW3d6GKJhY-nS1R0By9yPMNE_XZx_sGTyJ4
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Reporte de coyuntura sector agropecuario*. Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201702.pdf>
- Bio Latina Certificadora. (2019). *Lineamientos para obtener la certificación JAS con BIO LATINA-JONA*. Managua: Bio Latina. Obtenido de <https://biolatina.com/wp-content/uploads/2019/02/AD0-JAS-JONA-120219.pdf>
- Blanco, R., & López, L. (2020). Proceso de creación de empresas de productos agroecológicos y consumo responsable en Yucatán. *Revista Internacional de Organizaciones*(24), 13–39. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=1f628e62-5b2d-4122-a85a-72e5ea7bfa15%40redis>
- Blanco, R., Martínez, M., & Sanagustín, M. (2020). Microemprendimientos en agricultura ecológica y mercado slow food. *Revista Internacional de Organizaciones*(24), 159–182. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=1f628e62-5b2d-4122-a85a-72e5ea7bfa15%40redis>
- Bonilla, A., Chipantiza, J., & Játiva, M. (2020). Manejo Fitosanitario de las Principales plagas del Plátano del clon Dominico – Hartón. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 204-222. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.624>
- Canalicchio, P. (2020). Gestión estratégica en recursos humanos. *Hologramática*, 4(33), 19-44. Obtenido de https://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/1956/holo33_v4_pp19_44.pdf
- Capa, L., Benítez, R., & Rojas, W. (2017). Diagnóstico de las certificaciones obtenidas por fin-cas productoras de banano orgánico en la provincia El Oro. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5(3), 78-85. Obtenido de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/144/178>
- Cedeño, T., & Barcia, F. (2022). Análisis de control interno en la asociación “El Sombrerito de Machalilla”. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 241-249. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590717>
- Centro de Comercio Internacional. (10 de Julio de 2023). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map Web site: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c0803901110%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2
- Chandler, A. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Reimpresa ed.). Massachusetts: Prensa del MIT. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&dq=Alfred+Chan>

- dlr,&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjJ4YCOsJD9AhX3RjABHebEAb0Q6AF6BAgJEA#v=onepage&q=Strategic&f=false
- Contreras, A., Preciado, J., Báez, R., Robles, J., Taddei, C., & Velderrain, R. (2018). Certificaciones agrícolas como conducta estratégica del sistema vid de mesa sonoreño. *Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha*, 19(1), 4-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81355612001>
- Departamento de agricultura de EE. UU. (22 de Febrero de 2023). *USDA - Servicios de Comercialización Agrícola*. Obtenido de USDA - Servicios de Comercialización Agrícola Web site: <https://www.ams.usda.gov/grades-standards>
- Díaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 19-36. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Drucker, P. (2014). *La Gerencia de empresas*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=l6GaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Peter+drucker&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Peter%20drucker&f=false
- Espinoza, E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Conrado*, 14(ISSN 1990-8644), 39-49. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500039
- European Commission. (21 de Febrero de 2023). *La agricultura ecológica en pocas palabras*. Obtenido de La agricultura ecológica en pocas palabras web site: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organics-glance_es
- Flores, E., Rodríguez, R., Arce, N., & García, G. (2022). Cultura y comportamiento del consumidor de quinua como producto orgánico. *Idesia (Arica)*, 133-142. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292022000200133>
- González, M., Mora, D., & Lituma, A. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 113-132. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>
- Gracia, M. (2018). Comercio México-Japón. Un acercamiento a la exportación mexicana de carne de cerdo. *México y la cuenca del pacífico*, 7(20), 117-148. doi:<https://doi.org/10.32870/mycp.v7i20.581>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- INEC. (2021). *Boletín técnico: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: Unidad de Estadísticas Agropecuarias. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2020/Boletin%20Tecnico%20ESPAC%202020.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTEyY2Y2NiZDIiYjIzYi00ZGQ1LTlkNGEtNDEiOjE0GViM2Q1N2VlIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWVtNDQwNiIiMGFiLWY1ZTIiOjE0YkYTEyMiJ9&pageName=ReportSection>
- Islami, X., Topuzovska Latkovikj, M., Drakulevski, L., & Borota Popovska, M. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments -an empirical analysis. *Vilnius Tech*, 1(1), 158-177. doi:<https://doi.org/10.3846/btp.2020.11648>

- Lalangui, M., & Meleán, R. (2022). Gestión de costos como ventaja competitiva en empresas productoras de banano: abordaje teórico. *INNOVA Research Journal*, 19-35. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2136>
- Mendoza, L., Castillo, M., & Malatay, K. (2020). Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de banano orgánico. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 32. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8313046>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Miyake, Y., & Kohsaka, R. (2020). History, ethnicity, and policy analysis of organic farming in Japan: when “nature” organic farming in Japan: when “nature”. *Journal of Ethnic Foods*, 4-8. doi:<https://doi.org/10.1186/s42779-020-00052-6>
- Moncada, H., Guzmán, J., González, M., & Solorzano, S. (2022). La certificación Rainforest Alliance como estrategia competitiva para el sector agrícola exportador ecuatoriano. *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*, 13(36), 7-27. doi:<http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.36.02>
- Narvaez, A., & Espinosa, D. (2021). *Análisis comparativo entre los sistemas de producción de banano orgánico y convencional en El Oro, Ecuador*. San Antonio de Oriente: Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Obtenido de <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/051f0b98-ed73-4245-b129-12d98a96f18a/content>
- Navarro, O., Ferrer, W., & Burgos, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las Pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 171-174. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/843/939>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Marco de Programación País Ecuador 2018-2021*. Quito: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO-countries/Ecuador/MPP_2018-2021__2_.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (20 de Febrero de 2023). *Organic Agriculture*. Obtenido de Organic Agriculture Web site: <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/>
- Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)* (Trigésima reimpresión ed.). Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.
- Research Institute of Organic Agriculture FiBL. (2023). *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2023*. Suiza: Research Institute of Organic Agriculture FiBL. Obtenido de <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1254-organic-world-2023.pdf>
- Robinson, B., Wilson, R., & Lenny, C. (2017). Diagnóstico de las certificaciones obtenidas por fincas productoras de banano orgánico en la provincia El Oro. *Revista Científica Agroecosistemas*, 5(3), 78-85. Obtenido de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/144/178>
- Robledo, J., Del Río, J., & Rodríguez, C. (2020). La estrategia: Un análisis de su evolución desde la ciencia métrica. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 107 – 120. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6722>
- Soto, G. (2020). El continuo crecimiento de la agricultura orgánica: Orgánico 3.0. *Revista de Ciencias Ambientales (Trop J*

Environ Sci), 54(1), 215-226. doi:<https://doi.org/10.15359/rca.54-1.13>

Vásquez, A., Guanuchi, L., Cahuana, R.,
Treves, R., & Holgado, J. (2023).

Métodos de investigación científica.

Puno: Instituto Universitariode

Innovación Ciencia y Tecnología Inudi

Perú . doi:[https://doi.org/10.35622/](https://doi.org/10.35622/inudi.b.094)

[inudi.b.094](https://doi.org/10.35622/inudi.b.094)

Vite , H., Townsend , J., & Carvajal, H. (2020).

Big Data e internet de las cosas en la
producción de banano orgánico. *Revista*
Universidad y Sociedad, 12(4), 192-200.

Obtenido de [http://scielo.sld.cu/pdf/rus/](http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-192.pdf)
[v12n4/2218-3620-rus-12-04-192.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-192.pdf)