

**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,  
Volumen 8, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4)

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN  
DEL ARÁNDANO ECUATORIANO A  
PAÍSES BAJOS EN 2024**

**STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION  
OF ECUADORIAN BLUEBERRIES TO THE  
NETHERLANDS BY 2024**

**Belen Yajaira Uriarte Casquete**  
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

**Sandra Sayonara Solorzano Solorzano**  
Universidad Técnica de Machala, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12723](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12723)

## Estrategias de Internacionalización del Arándano Ecuatoriano a Países Bajos en 2024

**Belen Yajaira Uriarte Casquete<sup>1</sup>**  
[buriarte1@utmachala.edu.ec](mailto:buriarte1@utmachala.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0007-7433-8900>  
Universidad Técnica de Machala  
Ecuador

**Sandra Sayonara Solorzano Solorzano**  
[ssolorzano@utmachala.edu.ec](mailto:ssolorzano@utmachala.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6294-7396>  
Universidad Técnica de Machala  
Ecuador

### RESUMEN

El arándano, originario de Norteamérica, se ha expandido a otras latitudes, desde el 2015 Ecuador se ha sumado a la producción de esta baya aprovechando sus condiciones climáticas y la riqueza de su suelo, además, está compitiendo recientemente en el internacional con grandes productores, entre ellos Perú en Latinoamérica. El objetivo de este estudio es identificar estrategias de internacionalización, mediante un estudio de mercado, para la penetración del arándano ecuatoriano a Países Bajos en 2024. Los métodos teóricos utilizados fueron el histórico-lógico y analítico-sintético, por medio del análisis y descripción de los factores tanto internos y externos, donde se aplicó un FODA y se diagnosticó las Fuerzas de Porter a la empresa Berry Cute, se realizó la matriz BCG a las exportaciones de esta fruta de los años 2022 al 2023 y un análisis PEST a Países Bajos. Entre los resultados se encuentra la poca participación del arándano ecuatoriano en comparación con los países líderes en esta industria, además de las ventajas que podría aprovechar para mejorar su competitividad al igual que lo es la calidad y capacidad de producir todo el año. Se concluye que Ecuador adopte medidas estratégicas como las alianzas, diferenciación y adaptabilidad a tendencias neerlandesas.

**Palabras clave:** internacionalización, arándano, estrategias, exportación

---

<sup>1</sup> Autor principal.  
Correspondencia: [buriarte1@utmachala.edu.ec](mailto:buriarte1@utmachala.edu.ec)

# Strategies for the Internationalization of Ecuadorian Blueberries to the Netherlands by 2024

## ABSTRACT

The blueberry, originally from North America, has expanded to other latitudes, since 2015 Ecuador has joined the production of this berry taking advantage of its climatic conditions and the richness of its soil, in addition, it is recently competing in the international market with large producers such as Peru in Latin America. The objective of this study is to identify internationalization strategies, through a market study, for the penetration of the Ecuadorian blueberry to the Netherlands in 2024. The theoretical methods used were the historical-logical and analytical-synthetic, through the analysis and description of both internal and external factors, where a SWOT was applied and Porter's Forces were diagnosed to the company Berry Cute, the BCG matrix was made to exports of this fruit from 2022 to 2023 and a PEST analysis to the Netherlands. Among the results is the low participation of the Ecuadorian blueberry in comparison with the leading countries in this industry, in addition to the advantages that could be used to improve its competitiveness, such as quality and capacity to produce all year round. It is concluded that Ecuador should adopt strategic measures such as alliances, differentiation and adaptability to Dutch trends.

**Keywords:** internationalization, blueberry, strategies, export

*Artículo recibido 20 julio 2024  
Aceptado para publicación: 10 agosto 2024*



## INTRODUCCIÓN

Según (Figuerola, Moreno, & Tualombo, 2022) indican que las estrategias que se gestionan en la dirección de la empresa se orienta al cumplimiento de sus objetivos y metas planificadas con anterioridad, contribuyendo con las normativas implementadas por la empresa, además del trabajo en equipo, y uso consiente de los recursos. Estos autores relacionan la estrategia con las normativas empresariales, el trabajo en conjunto con las demás áreas y el mantenimiento del recurso. Sin embargo, (Alvarez & Ramírez, 2023) mencionan que al formularlas, las organizaciones deben tomar en cuenta el desarrollo sostenible en sus actividades operacionales logrando impactos positivos en relación a la economía, el medio ambiente, la sociedad y el mundo. Por otro lado, dichos autores se enfocan que las estrategias deben estar alineados a las operaciones de sostenibilidad generando una repercusión positiva.

Según (Villarreal, 2005) define que la Internacionalización empresarial se establece a manera de una estrategia corporativa que crece por su diversificación geográfica internacional, realizada mediante un proceso dinámico que va en constante evolución, afectando a las actividades organizacionales y operativas de la empresa, comprometiéndose en recursos y capacidades internacionales, basándose en un aprendizaje constante. Por otro lado, (Macazana, Romero, Sito, & Salamanca, 2021) que se lo emplea en la administración y economía, determinando la competitividad que adquiere una empresa con el fin de vender sus productos o establecerse en un país diferente al suyo, a fin de fortalecer el intercambio de diversos bienes en cualquier parte del mundo. Los autores concuerdan que internacionalizarse es una estrategia competitiva para una corporación, la cual podrá adquirir capacidades en el ámbito internacional. (Rialp 1999, Citado de Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) mencionan acerca del modelo uppsala, donde establece que la internacionalización es un proceso que se va dando con el tiempo. La incertidumbre es un obstáculo para que una empresa pueda Internacionalizarse, además que este modelo se basa en la experiencia desarrollando así los niveles de exportación de una organización, ganando conocimientos en operaciones que se han realizado en el país escogido.

Según la (Comunidad Andina, 2019) define que la exportación es cuando productos salen del territorio de un país miembro siempre que se cumpla con lo correspondiente en aduana. Además, en las exportaciones se consideran la salida de bienes del país en dirección a una zona franca/especial que se



encuentre dentro del mismo país. En cambio, (SENAE, 2024) establece que *“Es una actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro.”* En estos dos conceptos sobre las ventas internacionales dada por los organismos, concuerdan que es la salida de los productos o mercancías fuera del territorio nacional, en contraste la CAN se refiere más al contexto aduanero donde permite que se exporten dentro del mismo país a otras zonas de desarrollo económico y nombra las mercancías un bien tangible, mientras que este último agrega a los servicios para la exportación siendo intangible. De acuerdo con Gómez y Gonzales (2010) que cuando una empresa elige la exportación directa, se encarga y administra todas las actividades relacionadas con el comercio internacional, incluyendo marketing y logística. En contraste, en la exportación indirecta se recurre a intermediarios para realizar las operaciones.

Según Hernández et, al. (2024) establecen una dualidad en las alianzas estratégicas internacionales, donde conviven la cooperación y la competencia. Estas asociaciones no solo promueven la resiliencia, sino que también estimulan la innovación, especialmente en momentos de crisis global.

Según Parente et, al. (2016) determina que es crucial considerar que la adaptación no siempre es una elección administrativa, sino que puede surgir de modo a una necesidad cuando una empresa busca ingresar al ámbito internacional.

Establecen Velastegui y Bonín (2022) que las estrategias de diferenciación aseguran la fidelidad de los clientes hacia la marca y permiten vender a precios más altos que los competidores. Esto se debe a la experiencia proporcionada, el excelente servicio al cliente, la entrega rápida, entre otros factores, que distinguen claramente a la marca de otras que ofrecen productos similares.

Mora et, al. (2020) establecen que las certificaciones pueden considerarse una garantía formal, otorgada tras cumplir con procedimientos específicos establecidos por el organismo certificador. Estas certificaciones avalan el cumplimiento de estándares que aseguran la calidad de productos, servicios o procesos, beneficiando tanto al consumidor y a la empresa.

Para la internacionalización es vital conocer herramientas que ayudarán a conocer el nivel competitivo de una organización o sector, de esta forma se podrán tomar decisiones acertadas. Según Valdiviezo, et. al (2023) indican que la matriz BCG es un instrumento de análisis que permite conocer la tasa de



crecimiento y la participación de mercado de un negocio, revelando así su posición competitiva. Por otra parte, Serrano, et. al (2005) establecen que la trayectoria ideal de un producto en la matriz BCG, es que el producto haya estado desde la sección interrogante, luego posicionarse producto estrella, hasta consolidarse en el ámbito internacional de modo vaca estando en la parte donde se debería reinvertir con el fin de evitar su declive y posterior conversión en perro.

Según (Porter, 2009) establece que la principal función del estratega radica en desentrañar y enfrentar las fuerzas competitivas que moldean el entorno empresarial. A menudo, la competencia se percibe de manera limitada, enfocándose únicamente en los rivales directos. Sin embargo, la verdadera esencia de la estrategia reside en ampliar la mirada para comprender las cinco que determinan la estructura de una industria; clientes, proveedores, posibles aspirantes, productos sustitutos y la rivalidad con los competidores que ya están en el escenario internacional. Por otro lado, Según (Andrade et al. 2022) establecen que Porter recalca la competencia existente de las empresas en los sectores, ya que esto hace presión en los competidores a que mejoren.

Los siguientes autores (Delgado, Pilaloe, Holguin & Cali, 2023) definen que el FODA es un instrumento de análisis que ayuda a conseguir información de la situación que actualmente tiene la empresa, de esta forma se toma las decisiones correspondientes con relación a las metas a cumplir gracias a la obtención del diagnóstico que lo evidencia.

Según (Parada, 2015, citado en Maldonado et al. 2021) mencionan que el PEST es un método estratégico de análisis que permite diagnosticar el entorno que es afectado por los siguientes factores; político, económico, sociocultural y tecnológico. Por otro lado, (W. L. Hill & R. Jones, 2011, citado en Trejo et al. 2023) nos definen que es un análisis sobre el entorno donde se desea establecer un negocio, el cual ayuda a reconocer los cambios en dicha región, detectando así las oportunas circunstancias en el contexto global.

Según Araque (2018) establece en su estudio que las medidas no arancelarias son las barreras invisibles al comercio, ya que se generalizan por reglamentaciones o normas ya sean sanitarias o fitosanitarias, certificaciones u otros que se aplican mas no un arancel. Mientras que García y García (2008) indican que Investigaciones enfocadas en oportunidades exitosas podrían estar sesgadas debido a variables adicionales que afectan la implementación, como el control de recursos.

CEPAL (2020) manifiesta que el desarrollo sostenible es un camino hacia un futuro próspero y equitativo, donde el bienestar económico y social se entrelaza con la armonía ambiental, garantizando la viabilidad del planeta para las generaciones venideras. Por otro lado, Olaya (2020) explora la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, además argumenta la RSE a manera de valor agregado.

Según (AGROCALIDAD, 2022) indican que el cultivo del arándano inició en Ecuador en el año 2015 con pocos emprendedores, conformaron a FEPEXA con 23 socios. Por otra parte, (Revista Líderes, 2018) menciona que un ingeniero agrónomo de 52 años trajo de Estados Unidos 30 plantas con el objetivo de generar una nueva alternativa en los cultivos desconocida en el Ecuador. Además, indica que en Carchi una pequeña empresa arranco su cultivo a finales del 2015 con 3.000 plantas de dicha fruta en una finca familiar. Actualmente los productores abastecen a la demanda nacional, por medio de la venta distribuida por supermercados.

Según en la (Revista Inhaus, 2021) indica que el arándano ecuatoriano se lo cultiva y produce mayormente en la sierra, además de que Ecuador tiene ventaja por producirlos en todo el año, siendo un producto poco tradicional. Este sector primero se enfocó en venderlo internamente a través de cadenas de suministros nacionales con la finalidad de comenzar a internacionalizarse. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023)

Esta investigación se propone identificar estrategias de internacionalización, mediante un estudio de mercado, para la penetración del arándano ecuatoriano a Países Bajos en 2024, basándose en la dimensión de producción y en los índices de exportación de este cítrico.

A pesar de las posibilidades reales de exportar la fruta, las empresas agrícolas de arándanos ecuatoriana en el 2024 presentan una disminución de venta al exterior, lo cual es una afectación directa a su rentabilidad. Por ende, se determinó las siguientes causas; es una joven industria en el país, falta de financiación y recursos en este sector, existe poca capacidad de producción, los productores tienen incertidumbre de la Internacionalización en esta industria por lo tanto comercializan por medio de intermediarios y, por último, su principal competidor es Perú en América Latina.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación se desarrolló desde una perspectiva cuantitativa, con un alcance descriptivo que se aplica en un contexto de campo estudiando una situación específica de forma longitudinal. En su ejecución se utilizó métodos teóricos, el histórico-lógico que permitió conceptualizar la incidencia de las estrategias de internacionalización en una empresa. El analítico-sintético se usó con el fin de analizar y sintetizar la valoración de la situación actual de las exportaciones de arándano ecuatoriano a Países Bajos en 2024. Por último, el método de modelación teórica para la identificación de estrategias de internacionalización en base al modelo de Villarreal.

Los Métodos empíricos que se utilizaron son; estudio de documento donde se realizó una exhaustiva búsqueda de documentos que tenga relación con los índices estadísticos de ventas al exterior de arándano ecuatoriano, sus antecedentes, estudio de mercado, su conceptualización en base a teorías de libros, artículos científicos que se encuentran indexadas; Redalyc y Scielo, páginas oficiales gubernamentales, boletines publicados de forma pública (BCE, PRO ECUADOR, TRADE MAP, MAG). Por otro parte, se realizó entrevistas vía zoom al representante de FEPEXA, el cual brindo información necesaria acerca de la producción de esta baya en el Ecuador y la forma en que ha ido creciendo a lo largo del tiempo. Además, se entrevistó en línea a los representantes de la empresa Berry Cute una empresa productora de esta fruta con el fin de obtener información acerca de las variedades que producen, cantidades, precios y cómo se han manejado en el ámbito local, realizando un análisis de las cinco fuerzas de Porter y un FODA con la finalidad de conocer las debilidades internas y las oportunidades en el exterior. Por último, se realizó la matriz BCG con los datos recogidos para conocer la tasa de crecimiento y participación que tiene en el contexto internacional y se determinó un PEST de Países Bajos evaluando los factores que puedan llegar afectar o a beneficiar a la empresa.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

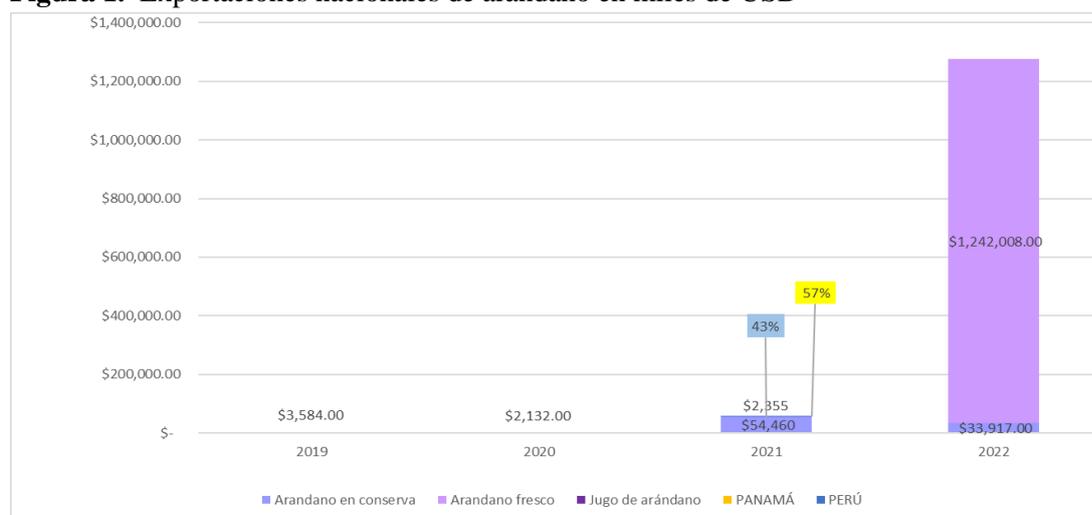
En la Tabla 1 se encuentran los datos que corresponden a las exportaciones nacionales a los principales destinos desde el 2019 hasta el 2022, con la finalidad de analizar la fluctuación del envío de esta fruta y en las formas que se exportaban.



**Tabla 1.** Exportaciones nacionales de arándano en miles de USD

| Arándano           | 2019        | 2020        | 2021         | 2022            |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|
| <b>En conserva</b> | \$ -        | \$ 2,132.00 | \$ 54,460.00 | \$ 33,917.00    |
| <b>Fresco</b>      | \$ -        | \$ -        | \$ 2,355.00  | \$ 1,242,008.00 |
| <b>Jugo</b>        | \$ 3,584.00 | \$ -        | \$ -         |                 |

Fuente: elaboración propia con datos (MAG, 2021) basándose en BCE

**Figura 1.** Exportaciones nacionales de arándano en miles de USD

Fuente: elaboración propia con datos (MAG, 2022) basándose en BCE

Según el Boletín del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2021), los envíos nacionales de arándanos se detallan en la Figura 1, que desglosa cómo se han enviado en un diagrama de barras. En 2019, se exportó jugo de arándano impulsado por la creciente demanda de este producto, mientras que en 2020 se exportaron arándanos en conserva, reflejando una disminución en comparación con 2021, cuando los envíos de arándanos en conserva aumentaron notablemente debido a una estrategia de conservación que prolonga la vida útil del producto. Los arándanos frescos experimentaron una baja demanda, lo que evidenció una falta de estrategia en su comercialización. Ese año, Panamá representó el 57% de las ventas ecuatorianas de arándanos, debido a la proximidad geográfica entre ambos países. Por otro lado, Perú absorbió el 43% de las exportaciones de derivados de esta fruta, gracias a su fuerte demanda interna. Finalmente, en 2022, el principal destino fue Países Bajos, con el 86% en los envíos, seguido por Estados Unidos con un 11%, reflejando un cambio en los patrones de consumo hacia preferencias más saludables.

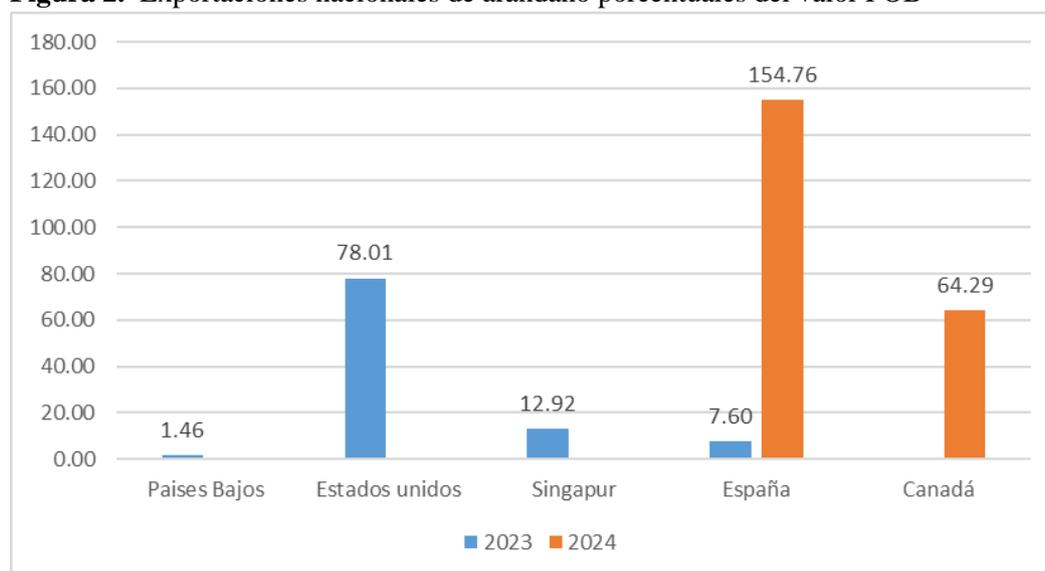
En la Tabla 2\_ representa los datos estadísticos que corresponden a las exportaciones nacionales porcentuales de los principales destinos desde el 2023 al 2024, con el fin de analizar el comportamiento de estos países con el arándano ecuatoriano. La figura 2 ilustra la tabla para mayor comprensión.

**Tabla 2.** Exportaciones nacionales de arándano porcentuales del valor FOB

| Países         | 2023    | 2024     |
|----------------|---------|----------|
| Países Bajos   | 1.46 %  |          |
| Estados Unidos | 78.01 % |          |
| Singapur       | 12.92 % |          |
| España         | 7.60 %  | 154.76 % |
| Canadá         |         | 64.29 %  |

Fuente: elaboración propia con datos (BCE, 2024)

**Figura 2.** Exportaciones nacionales de arándano porcentuales del valor FOB



Fuente: elaboración propia con datos (BCE, 2024)

A continuación se detalla que en el 2023, las ventas de arándanos de Ecuador experimentaron una drástica caída, esta disminución se debió principalmente a factores de la competencia en el ámbito internacional, y cambios en las preferencias de los consumidores en algunos de sus principales destinos, en Estados Unidos, aunque no hay datos en el 2024 su liderazgo continuo en el 2023, sugiere una posición sólida, la ausencia de esos datos podría ser una oportunidad para investigar posibles razones por la falta de proyección o falta de interés a ese país.

No obstante, Países Bajos y Singapur con bajos envíos en el periodo anterior y ausencia de datos en el 2024 muestran una falta de crecimiento notable en el año analizado. España y Canadá emergieron a manera de mercados claves en el 2024, por un lado, las distribuciones a España aumentaron 154.76%, por una mayor demanda en el ámbito europeo por alimentos saludables y sostenibles. La inclusión de arándanos en dietas saludables y su promoción de superalimento contribuyeron a este crecimiento. Asimismo, Canadá representando el 64.29%, estas tendencias indican un fortalecimiento en la capacidad de llevar a cabo actividades comerciales internacionales, además este incremento se debe a la diversificación en el escenario internacional llevada a cabo por los exportadores ecuatorianos, aprovechando nuevas oportunidades comerciales en América del Norte.

La proyección que se realizó con relación a la producción según el Ing. Sebastián Muñoz (2023) representante de FEPEXA, indicó que, al existir 300 hectáreas totales en el Ecuador, se calculó a que estas crezcan a 1000 hectáreas en los próximos años, con los proyectos de promoción internacional al arándano ecuatoriano en las expos ferias internacional, establece que están en conjunto con Agrocalidad con el objetivo de “*abrir cancha*” a los futuros productores.

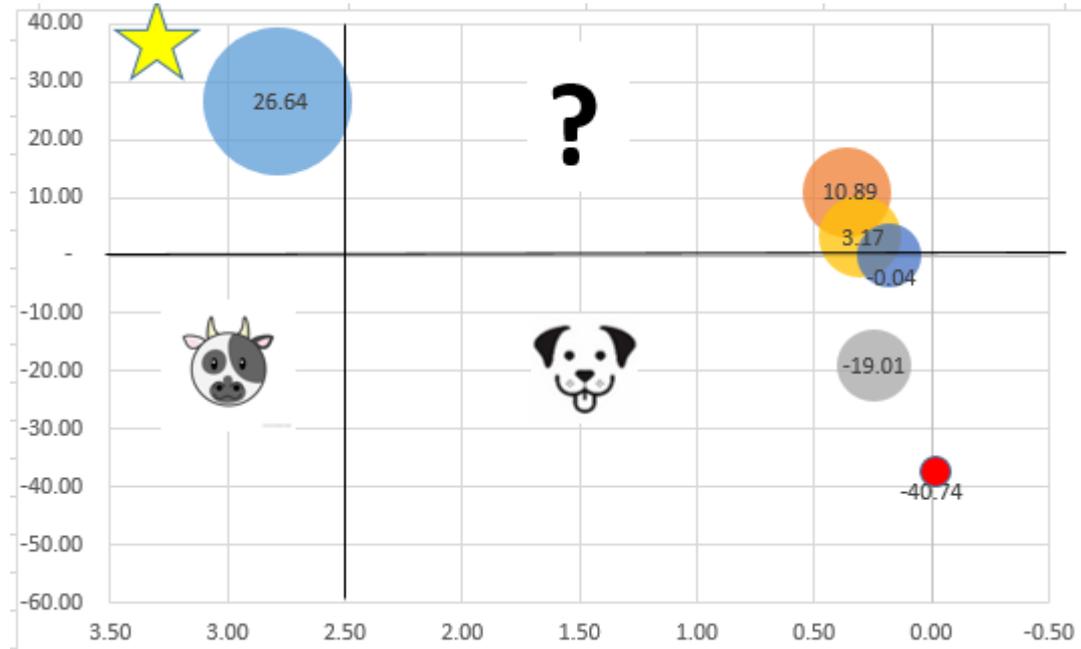
En Tabla 3 se presenta la participación en el ámbito del arándano de los Países que mayormente lo exportan, en comparación con Ecuador midiendo su competitividad en este sector.

**Tabla 3.** Matriz BCG

| Países         | 2023          | 2022            | Participación | Tasa de crecimiento | Participación relativa |
|----------------|---------------|-----------------|---------------|---------------------|------------------------|
| Perú           | \$ 1,675,973  | \$ 1,323,384    | 47.79%        | 26.64               | 2.79                   |
| Países Bajos   | \$ 601,361    | \$ 542,311      | 17.15%        | 10.89               | 0.36                   |
| España         | \$ 509,094    | \$ 493,447      | 14.52%        | 3.17                | 0.30                   |
| Chile          | \$ 411,968    | \$ 508,644      | 11.75%        | - 19.01             | 0.25                   |
| Estados Unidos | \$ 307,461    | \$ 307,593      | 8.77%         | - 0.04              | 0.18                   |
| Ecuador        | \$ <b>736</b> | \$ <b>1,242</b> | <b>0.02%</b>  | - <b>40.74</b>      | 0.00                   |
| <b>Total</b>   | \$ 3,506,593  | \$ 3,176,621    | 100%          | -19.09              | 3.88                   |

Fuente: elaboración propia basado (TRADE MAP, 2023)

**Figura 3. Matriz BCG**

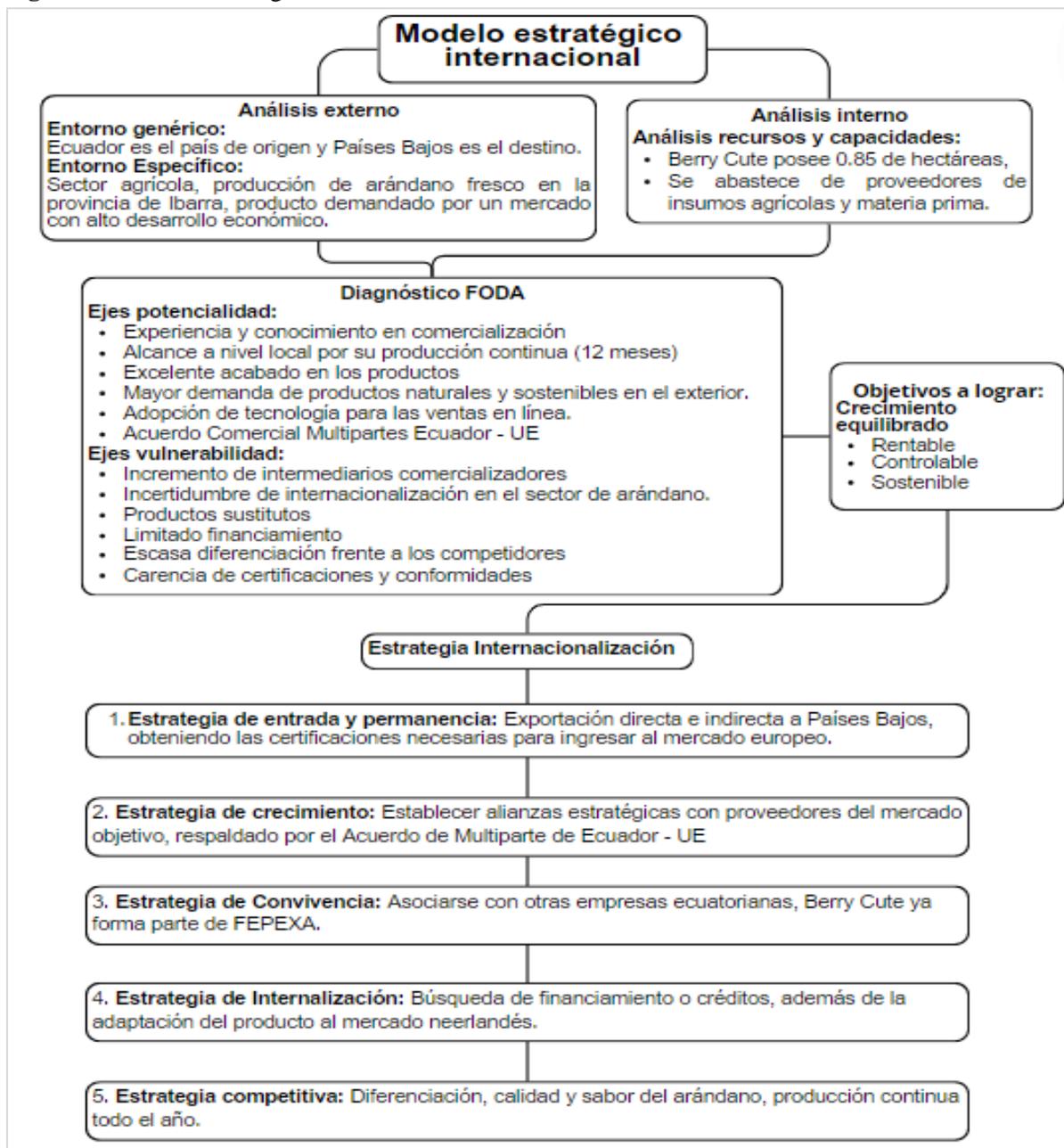


Fuente: elaboración propia basado (TRADE MAP, 2023)

Como resultado en la Figura 3 se evidenció que el arándano ecuatoriano es clasificado en concepto de un producto "perro", lo que indica que tiene poca participación en el ámbito internacional y bajas ventas al exterior. En este cuadrante, es crucial reducir los costos de producción, ya que Ecuador, al ser un país dolarizado, no puede competir en precios con su competencia latinoamericana, específicamente los arándanos provenientes de Perú y Chile. Por lo tanto, se deben implementar estrategias de internacionalización para capturar nuevos mercados y aumentar las exportaciones, diversificando así los productos no tradicionales.

De forma más detallada, la Figura 4 refleja el Modelo estratégico internacional de Villareal (2008) donde define la estrategia tanto una mezcla de variables de gestión. En este contexto, el crecimiento empresarial y la expansión internacional se convierten en principales metas, por ende, este modelo indica el proceso de identificación de estrategias para fortalecer un negocio y que el mismo se internacionalice.

**Figura 4.** Modelo estratégico Internacional



Fuente: elaboración propia basado de (Villarreal, 2008)

Siguiendo el razonamiento de Villarreal, se consideró la identificación de estrategias de internacionalización para la penetración del arándano ecuatoriano en Países Bajos. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de la empresa Berry Cute, utilizando tanto datos internos y externos. Los datos internos abarcaron las hectáreas de producción y los proveedores de recursos, mientras que los datos externos se refirieron al entorno genérico de Países Bajos y al entorno específico donde se producen esta fruta en la provincia de Ibarra. Posteriormente, se realizó un análisis FODA para evaluar los ejes

de potencialidad y vulnerabilidad que tiene la empresa, lo que permitió identificar estrategias más efectivas y alineadas con sus objetivos. Detallándolas a continuación en relación con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La estrategia de entrada y permanencia se apoya en la fortaleza de la experiencia y conocimiento en la comercialización de esta berry, lo que permite un mejor control y gestión en la exportación directa e indirecta. Además, aprovecha las oportunidades de introducir productos sostenibles en Países Bajos gracias al Acuerdo Comercial Multipartes con la UE y la adopción tecnológica para vender en línea, facilitando este proceso. Por otro lado, la estrategia de crecimiento y convivencia se beneficia del suministro constante de arándanos, que es un punto fuerte en las alianzas estratégicas, garantizando a los socios un flujo regular de productos, estas alianzas permiten compartir recursos y riesgos, mitigando la debilidad del limitado financiamiento, Sin embargo, requieren una gestión cuidadosa de las relaciones e intereses con los demás miembros tanto en FEPEXA y en futuras alianzas. En cuanto a la Estrategia de internalización, la producción continua asegura que la empresa se adapte rápidamente a las demandas de nuevos mercados, lo cual se relaciona con la búsqueda de financiamiento crucial para mejorar el empaque y cumplir con certificaciones necesarias, permitiendo la aceptación de esta fruta y alineándose con las expectativas del consumidor neerlandés. Finalmente, la estrategia competitiva se basa en la diferenciación estratégica destacando el excelente acabado en la calidad de este cítrico, que ayuda a sobresalir frente a productos sustitutos, enfocándose en la sostenibilidad como atributo, aprovechando la alta demanda de consumo de arándanos sostenibles para destacar frente a los competidores y mitigar estas amenazas. Es fundamental comprender estas estrategias para la internacionalización efectiva y en la adaptación a las condiciones específicas del país de destino, además de las capacidades organizativas de cada empresa.

Por consiguiente, las empresas productoras y exportadoras de arándano ecuatoriano, que forman parte de la Federación Ecuatoriana de Productores y Exportadores de Arándano (FEPEXA) representan a esta nueva industria, con el fin de fomentar su crecimiento y sostenibilidad tanto en el ámbito local e internacional. Lo conforman 25 miembros; 2 exportadores y 23 productores. Los cuales se encuentran en 7 provincias de la Región sierra del Ecuador. Se ha escogido la empresa productora Berry Cute con fin de realizar la investigación, de esta forma conocer sus barreras y oportunidades en el escenario internacional. Esta es una empresa familiar que inicia sus actividades con su primera siembra el 05 de



octubre del 2020, dada la creciente demanda de alimentos nutritivos o "superfoods" que surge por la pandemia del Covid-19. Fue la idea de dos hermanos Quiteños de nacimiento y con residencia en la ciudad de Ibarra, Agrónomos de profesión y con muchas ganas de llevar a los hogares ecuatorianos arándanos de calidad y sobre todo producidos de manera ecológica a las faldas del volcán Imbabura. Su primera siembra fue de 500 plantas y mismas que sirvieron de experimento dada la poca información del cultivo en el país. Al 2024 Berry Cute cuenta con 8500 plantas (0.85 de hectárea), el 50% de las mismas es de la variedad Biloxi y el otro 50% de la variedad Emerald, ambas liberadas actualmente en el país. La producción semanal es de aproximadamente de 150 kg no menor a 12 mm de calibre y 30 kg menor o llamada de segunda. Su mercado actualmente está orientado a dos nichos puntuales y siempre enfocados a atender la demanda local, tanto por intermediarios y en redes sociales, lo que les ha permitido enviar y garantizar fruta fresca a clientes de casi todo el país.

A partir del análisis FODA que se realizó anteriormente, se elaboró la matriz de perfil competitivo interno de la empresa Berry Cute. Este diagnóstico reveló que la empresa posee un 70% de impacto alto en sus fortalezas, distribuidas en las diferentes áreas de la empresa. En la gerencia, destacan la experiencia y conocimiento en comercialización, capacidad de liderazgo, visión estratégica, comunicación eficiente y resolución eficaz de conflictos. El departamento comercial sobresale por su servicio al cliente personalizado y flexible, su línea de productos definidos (arándanos frescos), la efectividad en actividades de publicidad y promoción, y la calidad superior de sus productos. El área de producción y logística mostraron una excelente coordinación de los procesos productivos en la finca, gracias a su personal capacitado, su capacidad de producción durante los 12 meses del año y su logística eficiente. Por otro lado, se identificaron debilidades que representan un 25% del impacto en la empresa. En la gerencia, se señaló la gestión deficiente del talento humano. En el área administrativa-financiera, se evidencian la falta de financiamiento y la ausencia de certificaciones. Además, el departamento de producción tiene una capacidad de producción limitada y la empresa muestra una escasa diferenciación frente a sus competidores. Finalmente, un 5% del impacto se encuentra en un rango bajo, debido a la falta de especialización y carencia de investigación de mercado.

En relación con, la búsqueda de financiamiento según el MAG (2024) establece que, en el 2023, se destinó el 83.98% de presupuesto, un total de 116 millones 507 mil 860 dólares, a iniciativas en pro del



sector agropecuario nacional. Estas acciones beneficiaron directamente a 940.337 productores.

Por otro lado, en los resultados de la Matriz de perfil de oportunidades y amenazas se diagnosticó que el 60% de las amenazas tienen un impacto alto debido a la inestabilidad, incertidumbre e inseguridad en el entorno, así en los cambios de las preferencias de los consumidores, el cambio climático, las restricciones comerciales y las políticas ambientales. Estas amenazas abarcan fuerzas sociales, culturales, demográficas y medioambientales. En el ámbito político y gubernamental, la falta de certificaciones de calidad y la inestabilidad del país son preocupantes. En el aspecto económico, la tasa de riesgo país y la desconfianza de los clientes en la seguridad de las compras en línea son factores tecnológicos relevantes. En el contexto competitivo, las fluctuaciones del valor del arándano en el escenario internacional, el incremento de intermediarios comercializadores, la incertidumbre sobre la internacionalización del sector, la competencia de los gobiernos locales y los productos sustitutos son desafíos significativos. Por otro lado, el 40% de las oportunidades se identifican en los mismos factores del entorno externo, destacando la diferenciación del producto, la adopción de tecnología para ventas en línea, la creciente demanda internacional, el Acuerdo Comercial Multipartes, la creación de oportunidades de empleo para los agricultores, la preferencia por productos naturales y sostenibles, y el acceso a nuevos mercados y clientes.

Por consiguiente, el diagnóstico de las Fuerzas de Porter que se realizó a la empresa Berry Cute nos permitió conocer los proveedores, tiene una variedad de proveedores de insumos agrícolas, lo que le permite negociar precios y condiciones favorables con los siguientes; Proveedores de plantulas - Agrícola San José el cual fue con lo que inició la producción del arándano, los de insumos Agrícolas - Agrinutricional, Casa de los abonos y Agrícola San Blas, de tarrinas y materiales de invernadero - Plastivalle, de etiquetas - Nara Print, insumos de riego - ERO Riegos, servicios logísticos - Servientrega y Flota Imbabura, bolsas de siembra – Ecuaplast. La empresa ha establecido relaciones sólidas con sus proveedores clave, lo que garantiza un suministro confiable de insumos de calidad, aplicando el comercio Justo. Los clientes a los que Berry Cute vende sus arándanos, incluyendo supermercados y el alcance a nivel nacional. Comercializando el 75% a empresas intermediarias y el 25% por medio de redes sociales. Berry Cute se diferencia de sus competidores por la calidad y frescura, lo que le da cierto poder de negociación frente a los compradores, su demanda se da por la ola Superfoods siendo alimentos



nutritivos que acapara el mercado para su consumo. En la entrada de nuevos competidores, las barreras de entrada a este sector son altas, se requiere una inversión significativa en capital, conocimiento técnico, acceso a tierra y agua adecuadas con el fin de establecer una operación exitosa. Además, que los productos industrializados (frutos o bayas deshidratadas, mermeladas, etc.) de la competencia son lo que dificultan la comercialización del fruto frescos. Los productos sustitutos son las fresas, cerezas, uvas, uvillas y las frambuesas, los arándanos son ricos en antioxidantes y otros nutrientes, lo que les da una ventaja competitiva sobre las otras berries. La rivalidad entre los competidores existentes es alta ya que un gran número de empresas nacionales e internacionales compiten por los mismos clientes, siendo los arándanos peruanos productos estrella en el contexto internacional, por ende, Berry Cute implementa estrategias de marketing efectivas para promocionar sus productos por redes sociales y llegar a sus consumidores objetivos.

La estrategia de diferenciación de productos según López et, al. (2019), busca generar cambios significativos que promuevan la distinción y el reconocimiento en el mercado. Por ende, es importante aplicar esta estrategia al arándano ecuatoriano, para distinguirlo de su competencia con Perú, con el beneficio de acaparar la demanda del territorio objetivo que no se esté satisfaciendo, aprovechando sus ventajas competitivas, tales son la calidad y el sabor que es un punto clave para el consumo del arándano ecuatoriano, este se destaca por ser dulce y cítrico, además de su valor nutricional que sobresale en la alimentación de los consumidores. Por último, se resalta la gran adaptabilidad de esta baya en las tierras ecuatorianas por su ciclo de producción continuo los doce meses del año, permitiendo la experimentación de más variedades. La situación de las exportaciones del arándano peruano según el INEI (2023) indican que alcanzó las 20,137 toneladas, reflejando una reducción del 52,0% en comparación con el mismo mes del año anterior. Esta contracción se debió a la disminución de las áreas cosechadas afectadas por condiciones climáticas adversas en la costa norte del país. Estos departamentos afectados son; Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash y Lima. Según la página oficial de ProEcuador (2023) indicó que la ola de calor intensa provocada por el Fenómeno de El Niño está dificultando la producción del arándano peruano, lo que ha conllevado un retraso entre 5 a 6 semanas, dando a modo de resultado un déficit en la oferta exportable. Esta situación presenta una oportunidad significativa para que el arándano ecuatoriano incremente su presencia en el panorama internacional.



Por otro lado, en el caso de Berry Cute se diferencia por su mayor producción de variedad Emerald que tiene un calibre mayor en comparación con la variedad común de su competencia local que son los demás productores de esta fruta, el clima de cultivo es óptimo, lo que permite mantener la producción durante todo el año. Las practicas sostenibles en la agricultura que utiliza Berry Cute es lo siguiente: uso racional del agua por medio sistema de riego por goteo tecnificado, control biológico de plagas y enfermedades, uso racional de agroquímicos basados en el umbral económico, además que aplica la responsabilidad social empresarial en el comercio justo con los trabajadores, proveedores, manteniendo la igualdad de género en la empresa.

Según Aguilar et, al. (2013) establecen que las alianzas estratégicas son estrategias de negocio y su importancia radica en la capacidad de adquirir habilidades, recursos, conocimientos técnicos y capacidades competitivas más amplias. Por ende, Ecuador al aliarse con la competencia tomando en cuenta que tienen un acuerdo con la CAN y siendo Perú el mayor exportador de arándano en América latina, por otro lado, este acuerdo ayuda en la cooperación de desarrollo regional estableciendo precios justos con los países miembros para no perjudicar su economía. Lo que lleva a que haya alianzas con empresas multinacionales, donde ya hubo un antecedente de una empresa multinacional haber llevado 5 toneladas de este cítrico ecuatoriano a Países Bajos.

Este acuerdo también fomentó a que se llegara a firma el Acuerdo Multipartes con la UE lo que permite que los arándanos ecuatorianos también lleguen al mercado europeo. El Acuerdo comercial entre la Unión Europea y sus Estados Miembros y Colombia y Perú, permite la apertura inmediata del 99,7% de la oferta exportable que tiene Ecuador en los productos agrícolas y el 100% de los productos industrializados. Según CEPAL que la implementación del Acuerdo comercial significara un aumento anual del 10% en el PIB, 0.15% en consumo, 0.13% en la inversión. (Ministerio de Producción Comercio Exterior , 2024)

Según Rialp (1999) establece que la internacionalización empresarial se entiende como un proceso progresivo de aprendizaje que se desarrolla mediante la acumulación de conocimientos a lo largo de la experiencia. Por lo tanto, Gómez y Gonzales (2010) argumentan que cuando una compañía opta por la exportación directa, se asume la responsabilidad completa de todas las actividades relacionadas con el comercio internacional y en la exportación indirecta se delega estas operaciones a intermediarios. Por



lo tanto, aplicar esta estrategia al arándano ecuatoriano es beneficioso, ya que permite adquirir experiencia a través de exportaciones incluso pequeñas. La exportación directa proporciona un mayor control sobre el envío y la promoción del producto, aunque con costos más elevados. En cambio, la exportación indirecta traslada las actividades y riesgos al intermediario, lo que implica perder control sobre la comercialización de la fruta y desconocer el contexto internacional.

El mercado objetivo en el que se realiza la identificación de estrategias de Internacionalización para el arándano ecuatoriano ha sido Países Bajos, el cual es un país muy exigente en lo que conlleva al consumo de un producto, estos consumidores toman mucho en cuenta el proceso que se lleva detrás de la elaboración de un producto.

En los Países Bajos, según ICEX (2024) indicó que cada persona gasta más de 79 euros anual per cápita en alimentos ecológicos, superando así la media europea y situándose en el decimotercer país con mayor inversión en este tipo de productos a nivel global. Este aumento se atribuye a una creciente conciencia ambiental y a la preferencia de los neerlandeses por alimentos saludables, lo cual indica perspectivas positivas para el crecimiento continuo del sector.

Las certificaciones más relevantes en la Unión Europea son: Global Gap que certifica que cumplen con estándares de calidad en la agricultura, Fairtrade que asegura que se la empresa mantiene precios justos de sus productos con los proveedores u otros participantes en el proceso de producción y, por último, el Eurohojas que es un sello distintivo que certifica que los productos cumplen con estrictos estándares de producción ecológica, siendo un símbolo de confianza para los consumidores europeos.

Según Blueberries consulting (2018) indicó que el consumo de arándanos está en el alza en el país neerlandés, impulsado por un creciente interés en esta fruta por parte de los consumidores y supermercados. A diferencia de años anteriores, las compras de esta fruta en tiendas han aumentado considerablemente, cabe destacar que el consumo de este cítrico se concentra principalmente en los meses de mayo. Además, su creciente popularidad se asocia con su percepción de una fruta con importantes beneficios para la salud. dejando atrás las frutas que son muy básicas en una rutina saludable.

La adaptación de productos es óptima para acoplar al arándano ecuatoriano a la versión que establece las preferencias de consumo de los neerlandeses, que son las siguientes; este cítrico en los

supermercados se encuentra situados en los estantes de las tiendas, esta fruta suele encontrarse en cajas de plástico, dispuestos en bandejas. En el caso de las frutas congeladas, se presentan en pequeñas cajas o bolsas, la etiqueta del envase de consumo debe cumplir con las normativas y regulaciones vigentes en el escenario de la UE, en el Reglamento (UE) n° 1169/2011, donde se encuentra la información obligatoria que debe ser impresa en una fuente, se deben incluir la denominación del producto alimenticio, los ingredientes que puedan causar alergias o intolerancias y que aún estén presentes en el producto final, la cantidad neta del alimento, y la fecha de "consumo preferente" o "caducidad". Asimismo, las etiquetas no deben utilizar tintas ni adhesivos tóxicos. A su vez, mercados al aire libre: son lugares tradicionales en los Países Bajos para la venta de frutas y verduras frescas, estos productos provienen principalmente del cultivo local.

Los precios de las frutas frescas varían en función de diversos factores, de igual forma el comportamiento de las cosechas, la oferta total del producto, el origen, la calidad, la especulación y variables económicas, además de la inflación y la tasa de cambio.

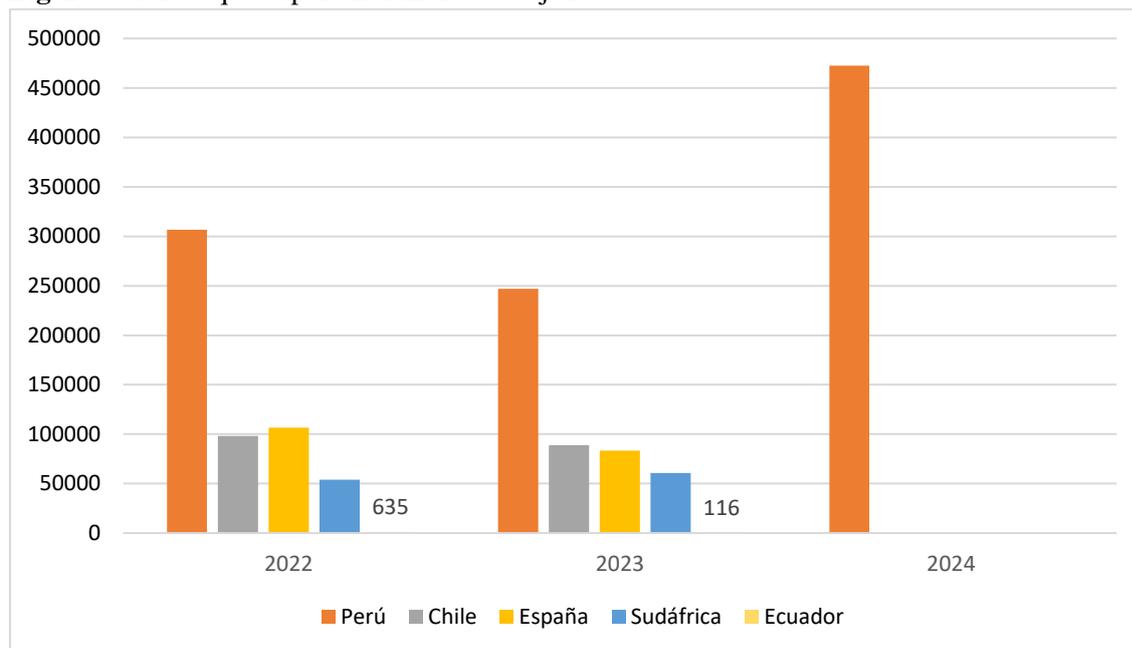
En la Tabla 4 se encuentran los países que son proveedores de arándano satisfaciendo la demanda a Países Bajos, representando su participación en el ámbito Holandés en comparación con Ecuador, las cuales se han ilustrado en la Figura 5 con la finalidad de un mejor análisis.

**Tabla 4.** Países que exportan al mercado objetivo

| <b>Proveedores</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Perú               | \$ 306,709  | \$ 246,880  | \$ 472,649  |
| Chile              | \$ 98,268   | \$ 88,879   |             |
| España             | \$ 106,546  | \$ 83,394   |             |
| Sudáfrica          | \$ 53,979   | \$ 60,688   |             |
| Ecuador            | \$ 635      | \$ 116      |             |
| <b>Totales</b>     | \$ 566,137  | \$ 479,957  | \$ 472,649  |

Fuente: elaboración propia con datos (TRADE MAP, 2024)

**Figura 5.** Países que exportan al mercado objetivo



Fuente: elaboración propia con datos (TRADE MAP, 2024)

Según los datos de Trade Map (2024), el análisis de las tendencias y crecimientos en las ventas de arándanos hacia los Países Bajos destaca a Perú como el principal competidor, con una notable participación en 2022. A pesar de una caída en ventas en 2023 por una menor producción ocasionada por condiciones climáticas adversas, al igual Chile, el segundo mayor exportador de esta fruta en América Latina tuvo un decrecimiento por la afectación a la calidad del arándano por el fenómeno climático de El Niño que impactaron negativamente la producción de esta berry en ambos países, fluctuando así el precio de este cítrico. Del mismo modo España que previamente ocupa el tercer lugar, experimentó una significativa disminución del 21.73% en sus envíos en el último año analizado, reflejando pérdida de competitividad en el escenario internacional. En contraste, Sudáfrica, logró incrementar sus envíos en 2023, lo que sugiere una mejora en su capacidad productiva y en su posicionamiento en el contexto global. Ecuador, en el último puesto, tuvo una marcada tendencia decreciente del 81.73%, representada por su baja capacidad de producción de este cítrico y su bajo posicionamiento en Países Bajos. Por último, Perú mostró una impresionante capacidad de recuperación en 2024, con una tasa de crecimiento del 91.44%, superando significativamente a sus competidores, lo que señala una notable mejora en sus estrategias de exportación y adaptabilidad a las demandas del mercado.

Las variables que influyen en estas tendencias incluyen la eficiencia productiva, la calidad de los productos, y la capacidad de respuesta a las fluctuaciones internacionales.

La demanda del arándano en Países Bajos, según datos de TRADE MAP (2023) indica que tuvo un alto consumo en los últimos tres años, sin embargo, en el 2022 demandó un total de \$ 688,194, mientras que en el 2023 bajo su consumo a \$ 606,398 representando una reducción del 11.89%.

Una vez recopilada toda la información nacional requerida, se ha procedido a analizar el escenario internacional de los Países Bajos mediante un estudio PEST. El país mantiene un sistema de monarquía parlamentaria con un gobierno de coalición, gozando de una considerable estabilidad política y un sistema democrático consolidado. Es miembro activo de la Unión Europea, con fuertes relaciones internacionales, especialmente con otros países europeos. Su economía es abierta y desarrollada, con un PIB que alcanzó los 942.881 millones de euros en 2022 y un PIB per cápita estimado en 53.260 euros. Ámsterdam, la capital, tiene 882.633 habitantes, mientras que la población total del país es de 17.963.553 ciudadanos. La moneda oficial es el Euro. El país cuenta con una infraestructura bien desarrollada en transporte, comunicaciones y energía, y una fuerza laboral calificada y educada. Tiene una fuerte tradición de comercio internacional, con alta participación en las ventas mundiales, y la deuda pública ha permanecido por debajo del 60% desde 2017, con proyecciones de alcanzar el 46,8% en 2024 y el 48,1% en 2025. Las relaciones entre España y los Países Bajos son muy fluidas, con una significativa presencia de empresas neerlandesas en el mercado español y viceversa. El neerlandés es el idioma oficial, aunque el inglés es ampliamente hablado. La cultura es diversa y tolerante, con una fuerte tradición de libertad individual y un alto nivel de vida. El país tiene un alto acceso a la educación, la salud y otros servicios sociales, con una población en crecimiento y alta tasa de urbanización. Comprometido con la sostenibilidad, los Países Bajos están a la vanguardia de la transición hacia energías más limpias y renovables, implementando políticas para abordar el cambio climático. La innovación en tecnologías de la información es crucial, con inversiones continuas en investigación y desarrollo, formación de talento y un entorno empresarial favorable para las empresas de TI.

PROECUADOR. (2018) establece la logística desde Ecuador hacia Países Bajos por vía aérea, existen dos aeropuertos: Aeropuerto Internacional de Ámsterdam (AMS) se destaca como el aeropuerto principal, posicionándose en el quinto lugar en Europa decimo en todo el mundo, en referencia de tráfico



aéreo. Se conecta con más de 332 lugares de destino por medio de 108 aerolíneas comerciales, teniendo 3 terminales funcionales, con capacidad de carga de 1.3 millones de toneladas, y tiene la capacidad de atender a 63.5 millones de pasajeros. Aeropuerto Internacional de Maastrich Aquisgrán (MST) este aeropuerto es la base para 7 aerolíneas que viajan hacia 20 lugares de destino, con capacidad de 700.000 pasajeros.

Para llegar por mar a Países Bajos existen dos puertos: Puerto de Rotterdam: En este puerto el 88.6% de la carga ecuatoriana desembarca en este destino, este puerto es el más grande de los países que conforman Europa, lidera esta lista por su excelente acceso en los barcos en alta mar. Puerto de Ámsterdam: se destaca por ser uno de los principales centros logísticos en el mundo, este puerto recibe el 11.3% de la carga proveniente de Ecuador.

## **CONCLUSIONES**

Los hallazgos obtenidos permitieron determinar que la combinación de métodos histórico-lógico y analítico-sintético junto con los empíricos en la investigación sobre la internacionalización del arándano ecuatoriano a Países Bajos fueron fundamental para obtener una comprensión integral y detallada del tema. Ambos enfoques en conjunto, respaldados por datos obtenidos de entrevistas y estudios documentales, proporcionaron una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que promueven el éxito del arándano ecuatoriano en el mercado holandés, ya que por los indicadores de las ventas del arándano en el ámbito internacional, se determinó la poca participación que tiene Ecuador hacia Países Bajos, además por iniciar en esta industria de manera tardía en comparación a Perú que se ha consolidado en el exterior, siendo líder en ese sector. Además, se destaca que Ecuador en el 2022 tuvo un alza en sus envíos, reflejadas en la matriz BCG, sin embargo, actualmente se refleja una disminución en las distribuciones nacionales entre 2023 al 2024 aperturándose a nuevos ámbitos comerciales, en España y Canadá.

Es necesario destacar que la metodología propuesta por Villarreal (2008) fue una guía para la identificación de estrategias de internacionalización, se basa en una secuencia que buscan capturar y sistematizar la experiencia que la empresa puede haber desarrollado sobre actividades en el comercio exterior y mercados extranjeros, proporciona un marco estructurado y coherente para la internacionalización de empresas, aplicable al caso de Berry Cute y la internacionalización del arándano

ecuatoriano. Al seguir este modelo, Berry Cute puede identificar y aprovechar oportunidades en ámbito internacionales, permite evaluar cómo las empresas productoras de arándanos pueden beneficiarse de una estrategia estructurada para su expansión internacional. Sin embargo, se establece que este modelo, debe verificarse que es eficaz en la toma de decisiones internacionales, además, debe adaptarse a nuevas realidades y tendencias, los avances tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor en la sostenibilidad, que han transformado el entorno de los negocios internacionales.

Respecto a la hipótesis de que, si se identifican estrategias de internacionalización, en base a la obtención de datos estadísticos y al estudio de mercado previo con el contraste entre la capacidad de producción y la incertidumbre de la internacionalización, se logra la penetración del arándano ecuatoriano a Países Bajos en 2024. Se coincide con los resultados de los autores Torres et, al. (2021) donde ellos establecen que, para desarrollar una estrategia de internacionalización, es crucial entender las particularidades de estas empresas, considerando sus desafíos, puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas. En el caso de la empresa Berry Cute, se ha descrito previamente que, a pesar de tener una producción limitada debido a bajo financiamiento y recursos, produce una variedad de arándanos de mayor calibre en comparación con sus competidores. Además, mantiene prácticas de comercio justo con sus proveedores y tiene un alcance nacional. Es importante considerar las estrategias previamente identificadas, que incluyen la diferenciación en torno a la fruta, establecer alianzas estratégicas aprovechando los tratados que tienen con la competencia y la adaptabilidad del producto conforme las tendencias de consumo que tiene Países Bajos, cumpliendo con la normativa de la UE. Además, esto coincide con Botero (2013) donde indica que el proceso de internacionalización empresarial abarca diversas variables que influyen en su entorno, evaluando desde una perspectiva integral diversos aspectos de impacto global para las empresas. Es decir, se realiza una evaluación general para identificar oportunidades y riesgos en ámbitos extranjeros. Estos resultados contrastan con los del autor Sarmiento (2014) que establece que no solo se basa los resultados en las estrategias de internacionalización, sino la aplicabilidad y diseño de estas por su personal, por ende, argumenta que las empresas requieren contar con profesionales debidamente capacitados para diseñar y llevar a cabo iniciativas de expansión en escenarios internacionales. Además, menciona que debe estar guiado por una visión a largo plazo, promovida por las instituciones pertinentes y regulada de manera que coincida



con las exigencias del entorno ya que hay empresas que no están preparadas para este proceso. La falta de financiación adecuada es sin duda uno de los principales obstáculos para que las empresas se internacionalicen. Aunque para Araya (2013) las empresas invierten en mercados específicos siguiendo una secuencia de etapas progresivas. Conforme adquieren experiencia, aumentan gradualmente su financiación, las empresas optan por familiarizarse con los contextos externos, es decir ganar experiencia en dicho país, antes de comprometerse en competencias directas. Desde esta perspectiva no solo establece la financiación de la empresa sino la experiencia que conlleva internacionalizarse coincidiendo con el modelo Uppsala de adquirir en la que se basa esta investigación, abarcando el conocimiento en las actividades de comercio exterior, lo mismo ocurre con los productores ecuatorianos, sienten esa incertidumbre en exportar por el desconocimiento del mercado internacional. Además, agrega que las empresas prefirieren inicialmente en aquellos que guarden similitudes con el de país de origen. En este caso, la situación es diferente para los arándanos, ya que exportarlos desde Ecuador a los Países Bajos podría ser más ventajoso que hacerlo a otros países latinoamericanos. Esto se debe a que el sector neerlandés es conocido por valorar la calidad y estar dispuesto a pagar precios más altos por productos sostenibles. En cambio, la exportación dentro de Latinoamérica puede enfrentar desafíos, ya que muchos países de la región también son productores y exportadores de arándanos, lo que genera una competencia que limita las oportunidades de acceso y afecta los precios competitivos que se pueden obtener.

Los resultados de estudio de la estrategia de diferenciación de Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado (2016), la estrategia de diferenciación es viable siempre y cuando las empresas estén preparadas para innovar y adaptarse continuamente, ya que la permanencia de una ventaja competitiva no está garantizada en un entorno competitivo cambiante. De la misma forma se coincide con los resultados de los autores Franco, J., Lucas, G., & Macías, S. (2022) que demostraron que las estrategias de diferenciación son cruciales. Estas estrategias permitirían a la Asociación destacarse en el mercado, promover sus productos de manera efectiva, especialmente las redes sociales, y alcanzar y fidelizar a más clientes. Sin estas estrategias, los comerciantes tienden a quedarse estáticos, ofreciendo productos similares y perdiendo valor con el tiempo.



La penetración del arándano ecuatoriano a Países Bajos en 2024 puede lograrse mediante la identificación de estrategias de internacionalización, enfocadas en el producto, además en los factores internos y externos que interviene en este proceso, estas medidas no solo facilitarían el acceso al territorio holandés, sino que también posicionarán al arándano ecuatoriano en una opción competitiva y deseable para los consumidores en este mercado exigente.

Estos precedentes marcan la necesidad de no solo aplicar estrategias de internacionalización, sino que haya políticas que favorezca el financiamiento de esta industria, fortaleciendo a los productos no tradicionales para no mantener la dependencia de los comunes, de esta manera diversificar la oferta exportable. Solo así Ecuador podrá aprovechar plenamente las oportunidades de exportación hacia Países Bajos y otros mercados internacionales, contribuyendo así al crecimiento sostenible del sector agrícola ecuatoriano.

Se recomienda que las empresas productoras de arándano se fortalezcan y se consoliden en el en el ámbito internacional para su futura internacionalización, teniendo en cuenta la calidad del producto y su nivel de productividad anual.

Durante la ejecución de este trabajo se presentaron varias limitantes que dificultaron la recopilación e interpretación de información, por la poca disponibilidad y cantidad de datos en la web, referente a las exportaciones anuales y la incidencia del arándano ecuatoriano. Además, el escaso acceso a entrevistas con otros productores o exportadores de esta fruta, dificultando el tamaño de la muestra ya que se realizó con una sola empresa productora impidiendo generalizar los resultados en lo que respecta el sector del arándano. Por último, tiempo y recursos para valorar a profundidad el impacto de estas estrategias de internacionalización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGROCALIDAD. (12 de Noviembre de 2021). *Primera Exportación De Arándanos A Países Bajos*.

Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/primera-exportacion-de-arandanos-a-paises-bajos/>

AGROCALIDAD. (23 de Diciembre de 2022). *Arándanos ecuatorianos ya conquistan el mercado de*

*Estados Unidos*. Obtenido de [https://www.agrocalidad.gob.ec/arandanos-ecuatorianos-ya-conquistan-el-mercado-de-estados-](https://www.agrocalidad.gob.ec/arandanos-ecuatorianos-ya-conquistan-el-mercado-de-estados-unidos/#:~:text=En%20lo%20que%20va%20del,a%20sus%20picos%20de%20producci%C3%9a)

[unidos/#:~:text=En%20lo%20que%20va%20del,a%20sus%20picos%20de%20producci%C3%9a](https://www.agrocalidad.gob.ec/arandanos-ecuatorianos-ya-conquistan-el-mercado-de-estados-unidos/#:~:text=En%20lo%20que%20va%20del,a%20sus%20picos%20de%20producci%C3%9a)



- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T. E., & De León, G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 633-648. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709022>
- Alvarez, M., & Ramírez, M. (2023). Estrategias de sostenibilidad, resultados e impactos: el caso de una empresa industrial. *RILCO - Publicado en Dialnet*, 5(43), 57-71. ISSN-e 2695-6098. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i43.119>
- Andrade, A., Becerra, F., & González, R. F., (2022). Caracterización del perfil competitivo de las empresas textiles familiares de Otavalo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 161-177. [https://www.researchgate.net/publication/373396737\\_Caracterizacion\\_del\\_perfil\\_competitivo\\_de\\_e\\_las\\_empresas\\_textiles\\_familiares\\_de\\_Otavalo\\_en\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/373396737_Caracterizacion_del_perfil_competitivo_de_e_las_empresas_textiles_familiares_de_Otavalo_en_Ecuador)
- Araque, W. (2018). Barreras invisibles al comercio, las medidas no arancelarias y la capacidad exportadora de las empresas: entrevista a Cristian Ugarte. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (3), 167–172. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.3.8>
- Araya Leandro, A. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3 (3), Pág. 18–25. Recuperado de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580)
- Banco Central del Ecuador (2024) <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Blueberries Consulting. (2016). *Perfil de mercado: Arándanos 2016*. <https://cdn.blueberriesconsulting.com/2016/09/perfildemercadoarandanos2016.pdf>
- Botero Pinzón, L. D. (2013). La internacionalización más allá de la exportación: Necesidad de instrumentos de evaluación y gestión internacional en la empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 7-11. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151330560001.pdf>
- Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, (34), 165-174. Universidad de Lima. <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Comunidad Andina. (2019). Decisión 848. Obtenido de



<https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/Gacetas/Gaceta%203699.pdf>

Delgado, D., Pilaloe David, W., Holguin Burgos, B., & Cali, K. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en El Triunfo, Guayas, Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118.

<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

Figueroa, M., Moreno, M., & Tualombo, J. (2022). Dirección estratégica para el fortalecimiento de la pymes en la Zona Sur de Manabí. *593 Digital publisher*, 7(6). ISSN 2588-0705

Franco, J., Lucas, G., & Macías, S. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes "Bahía 3 de diciembre" del cantón Puerto López. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 2387-2400.

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Frohmann, A., Mulder, N., & Olmos, X. (Coords.). (2020). *Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/160). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44600-incentivos-la-sostenibilidad-en-comercio-internacional>

García, A., & García, M. (2008). Reconocimiento de la oportunidad y emprendeduría de base tecnológica: Un modelo dinámico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 109-125. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120248006.pdf>

Hernández Iriarte, D. A., Escobar Álvarez, N. S., & Cid de León, C. V. (2024). Alianzas estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19. *Bolentín De Coyuntura*, (40), 28–36. e-ISSN 2600-5727. Recuperado de: <https://doi.org/10.31243/bcoyu.40.2024.2330>

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (2024). *El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos*. [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/061/documentos/2024/02/informes-de-feria/RE\\_El%20mercado%20de%20alimentos%20ecologicos%20en%20Paises%20Bajos\\_2024.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/061/documentos/2024/02/informes-de-feria/RE_El%20mercado%20de%20alimentos%20ecologicos%20en%20Paises%20Bajos_2024.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Producción de arándanos disminuyó en los principales departamentos productores durante agosto de 2023. Obtenido de INEI:



<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-arandanos-disminuyo-en-los-principales-departamentos-productores-durante-agosto-de-2023-14614/>

López, E., López, G. P., & Agudelo, S. M. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información Tecnológica*, 30(5), 191-202.

<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-00191.pdf>

Macazana, D. M., Romero, A., Vargas, G., Sito, L., & Salamanca, E. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. Scielo, 8.

<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2585>

Maldonado, R., Molina, A., Peñafiel, A., & Cerón, M. (2021). Métodos PEST y Entropía en el análisis de los efectos sobre Ecuador de la migración venezolana en la COVID-19. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2702>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (27 de Septiembre de 2022). Obtenido de Ecuador entra a competir en el mercado internacional de arándanos: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-entra-a-competir-en-el-mercado-internacional-de-arandanos/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (18 de Junio de 2022). Boletín Situacional Arándano 2021. Obtenido de FLIPHTML5 Coordinación General de Información Nacional Agropecuaria: <https://fliphtml5.com/es/ijia/nzyg/basic>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (10 de Julio de 2023). Boletín Situacional Arándano 2022. Obtenido de FLIPHTML5 Coordinación General de Información Nacional Agropecuaria: [https://fliphtml5.com/ijia/aqpl/Bolet%C3%ADn\\_Situacional\\_Ar%C3%A1ndano\\_2022/](https://fliphtml5.com/ijia/aqpl/Bolet%C3%ADn_Situacional_Ar%C3%A1ndano_2022/)

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (10 de Julio de 2023). Boletín Situacional Arándano 2022. Obtenido de FLIPHTML5 Coordinación General de Información Nacional Agropecuaria: [https://fliphtml5.com/ijia/aqpl/Bolet%C3%ADn\\_Situacional\\_Ar%C3%A1ndano\\_2022/](https://fliphtml5.com/ijia/aqpl/Bolet%C3%ADn_Situacional_Ar%C3%A1ndano_2022/)

Ministerio de Producción Comercio Exterior , I. (2024). Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Mora, D., Lituma A., & González M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 113–132.

<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>



- Muñoz, S. (Diciembre de 2023). Situación del Arandano ecuatoriano. (B. Uriarte, Entrevistador)
- Olaya, S. (2020). La Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como complemento organizacional. *Adversia*, (24), 1–9. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343092>
- Parente-Laverde, A. M., Cardona Gómez, D., León Gil, M. I., & Villegas Pérez, M. E. (2016). La adaptación y estandarización como estrategias de penetración de compañías minoristas. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (27), 23-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761078>
- Porter, M. E. (2008). Ser competitivo. Harvard Business School Publishing. ISBN: 978-84-234-2718-5. Recuperado de: [https://www.academia.edu/43090742/SER\\_COMPETITIVO\\_Edici%C3%B3n\\_actualizada\\_y\\_amentada](https://www.academia.edu/43090742/SER_COMPETITIVO_Edici%C3%B3n_actualizada_y_amentada)
- PROECUADOR. (2018). Perfil Logístico de Países Bajos 2018. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-paises-bajos-2018/>
- PROECUADOR. (4 de Dic de 2023). Ecuador incursiona en el sector del arándano con la ventaja de poder producir en todo el año. Obtenido de Alertas Comerciales, Alertas Comerciales, Frutas No Tradicionales: <https://www.proecuador.gob.ec/ecuador-incursiona-en-el-sector-del-arandano-con-la-ventaja-de-poder-producir-en-todo-el-ano/>
- PROECUADOR. (2023). Los precios se disparan en el mercado de arándanos peruanos por el impacto del fenómeno de El Niño. Obtenido de PROECUADOR Negocios sin fronteras: <https://www.proecuador.gob.ec/los-precios-se-disparan-en-el-mercado-de-arandanos-peruanos-por-el-impacto-del-fenomeno-de-el-nino/>
- Revista Inhaus. (2021). Ecuarándano. (C. Ochoa, Editor) Obtenido de Ecuarándano: <https://www.revistainhaus.com/2021/02/01/ecuarandano/>
- Revista Líderes. (6 de Junio de 2018). Un pionero en cultivar arándano. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cultivos-arandano-fruta-empresa-guayllabamba.html>
- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-Organizativos de la Internacionalización de La empresa: Una



- Revision y Síntesis de la Literatura. *ICE Revista de Economía* 781. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277272099\\_Los\\_enfoques\\_micro-organizativos\\_de\\_la\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa\\_una\\_revision\\_y\\_sintesis\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/277272099_Los_enfoques_micro-organizativos_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sintesis_de_la_literatura)
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1, p. 111-138. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- SENAE. (2024). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Obtenido de Para Exportar: <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>
- Serrano Gallardo, M. del P., Arroyo Gordo, M. P., & Giménez Maroto, A. M. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la gestión de publicaciones periódicas. *Index Enferm*, 14(50). <https://doi.org/10.4321/S1132-12962005000500003>
- Torres Ramírez, L. M., Camero Rodríguez, L. N., & Cuevas Lara, N. (2021). Estrategias para la internacionalización de pymes de la industria de la madera en Colombia. *Dictamen Libre*, 29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8073019>
- TRADE MAP. (2022). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado el 2024, de [https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c528%7c%7c081040%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c528%7c%7c081040%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- TRADE MAP. (2023-2024). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado el 2024, de [https://www.trademap.org/Product\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Trejo, R., Sánchez, A., Pérez, J., Moreno, Z., & González, B. (2023). Análisis de factores internos y externos mediante las herramientas de PESTEL y FODA en una empresa de corte láser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(5), 72. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8421/12646>
- Valdivieso-Apolo, A. V., Pizarro-Romero, K. H., Michay-Pinta, L. K., & Benítez-Luzuriaga, F. V.



(2023). Matriz BCG para potenciar la competitividad del sector no tradicional durante períodos de crisis internacionales. *Economía y Negocios*, 14(2), 132-147.

<https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1203>

Velastegui, M. A., & Bonín Campos, E. V. (2022). Estrategias de diferenciación para la microempresa “Brasamaster” de la parroquia La Puntilla de la ciudad de Samborondón. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0101>

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. ISSN: 1131-6837

Villarreal, O. (2008). La internacionalización de la empresa: El modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1(1), 1-15.

[https://www.researchgate.net/publication/242691518\\_La\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa\\_el\\_modelo\\_de\\_las\\_diez\\_estrategias](https://www.researchgate.net/publication/242691518_La_internacionalizacion_de_la_empresa_el_modelo_de_las_diez_estrategias)

