

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Plan estratégico para la internacionalización de una empresa exportadora  
de arándanos al mercado sueco**

**AUTORES:**

**González Quimí, Nakira Raquel**

**Lara Mosquera, Harold David**

**Trabajo de Integración curricular previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTORA:**

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**23 de agosto del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **González Quimí, Nakira Raquel y Lara Mosquera, Harold David**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**.

#### **TUTOR (A)**

Wendy Arias

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.**

#### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, a los 23 del mes de agosto del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **González Quimí, Nakira Raquel**  
**Lara Mosquera, Harold David**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para la internacionalización de una empresa exportadora de arándanos al mercado sueco**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 23 del mes de agosto del año 2024**

**LOS AUTORES**

*Nakira González Q.*

f. \_\_\_\_\_

**González Quimí, Nakira Raquel**

*Harold David Lara*

f. \_\_\_\_\_

**Lara Mosquera, Harold David**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **González Quimí, Nakira Raquel**  
**Lara Mosquera, Harold David**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan estratégico para la internacionalización de una empresa exportadora de arándanos al mercado sueco**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 23 del mes de agosto del año 2024**

### **LOS AUTORES**

*Nakira González Q.*

f. \_\_\_\_\_

**González Quimí, Nakira Raquel**

*Harold Lara*

f. \_\_\_\_\_

**Lara Mosquera, Harold David**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## REPORTE COMPILATIO

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

Lara Mosquera Harold David,  
González Quimí Nakira Raquel

**2%**  
Textos sospechosos

**< 1% Similitudes**  
< 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
**1% Idiomas no reconocidos**  
**9% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)**

Nombre del documento: Lara Mosquera Harold David, González Quimí Nakira Raquel.pdf ID del documento: e156bc95991174b2a20ebb72e84c396970f14ee8 Tamaño del documento original: 1,06 MB Autores: []	Depositante: Wendy Vanessa Arias Arana Fecha de depósito: 22/8/2024 Tipo de carga: Interface fecha de fin de análisis: 23/8/2024	Número de palabras: 34.090 Número de caracteres: 251.721
---	---	---

Ubicación de las similitudes en el documento:



Wendy Arias

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.**

## AGRADECIMIENTO

*Con la mayor de la satisfacción quiero agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible que esta aventura y proyecto llamado universidad sea posible.*

*En primer lugar, quiero agradecer a Dios que día a día me acompaña, me protege y cuida de mi en cada paso que decido dar, sé que siempre será mi consuelo celestial. A mi padre, Luis Alberto González Chérrez, por preocuparse en cada momento de mí, por el amor que me reflejas, por apoyar mi progreso y sobre todo por inculcarme el valor de la paciencia y repetirme a diario que todo lo que yo desee lo puedo tener. A mi madre, Raquel Clotilde Quimí Anastacio, gracias por el amor incondicional que me das día a día, por ser mi mejor amiga, por educarme con amor y valores, por demostrarme que jamás en la vida hay que rendirse, gracias infinitas por hacer de mi la mujer fuerte que soy hoy. Gracias, padres por ser mi pilar y guía en cada etapa de mi vida.*

*A mi hermano, Renato Alberto González Quimí, por ser mi confidente en cada momento de este camino llamado vida, por acompañarme hasta las madrugadas, aunque tengas que trabajar al día siguiente, por nunca dejarme sola, gracias por ser un maravilloso hermano mayor. A mi tía Gladys González y Patricia González, por compartir cada momento de mi vida, por estar a mi lado, por sus consejos y por siempre estar pendiente de mí bienestar. Gracias familia por ser parte de este camino. A mi pareja, Carlos Hernández, gracias por hacer este camino más llevadero, por ponerle color a mis días grises, por hacer de aquellos días estresantes mucho más amenos, muchas gracias por encargarte de mí bienestar, aunque tengas días muy ajustados.*

*A mi compañero de tesis Harold Lara, por su amistad sincera, por la paciencia en cada tarea, en este último proyecto y por siempre tener una palabra de apoyo. A mi tutora, Ing.*

*Wendy Arias, gracias por la paciencia y el tiempo que empleo en cada sesión, por siempre ser una guía, por cada aporte que dio para que este proyecto sea posible. En general gracias a los docentes que han sido parte de todo este proceso, que han aportado nuevas perspectivas y siempre recalcar puntos positivos, por recordarnos que siempre es importante ser mejores.*

*Finalmente, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil gracias por la maravillosa experiencia, por ser parte de mi formación académica, por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Por el ambiente de aprendizaje ofrece, por sus docentes y porque las herramientas proporcionadas fueron fundamentales durante todo este proceso.*

- *González Quimí, Nakira Raquel*

## **AGRADECIMIENTO**

*Expreso mi agradecimiento a Dios, por darme la oportunidad de estudiar y conocer a personas increíbles en estos 4 años de mi vida, gracias a Dios tuve la oportunidad de estudiar 100% becado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Agradezco a mi familia, a mis padres, Enrique Jesús Lara Simbala y María Isabel Mosquera Murillo, a mi hermana, Danna Gabriela Lara Mosquera, por ser pilares fundamentales, quienes me acompañaron en esta etapa de vida, quienes me supieron dar fuerzas y ánimos para nunca rendirme.*

*Quisiera agradecer a mi compañera de tesis Nakira Raquel Gonzalez Quimi, por brindarme su amistad y compañía, ser una de las personas que me ha dado fuerzas para seguir adelante. Agradezco a mi tutora de tesis Ing. Wendy Arias, por su paciencia y orientación constante en cada sesión, por su retroalimentación y sus aportes de ideas.*

- Lara Mosquera, Harold David

## DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado a mis padres, por ser un pilar fundamental, por siempre dar lo mejor de ellos para que a sus hijos jamás les haga falta nada, a mi hermano que siempre que ha estado para mí, que siempre está para ver el lado positivo de las cosas y me da ánimos para hacer frente a cada situación. A mi familia en general que a su manera han puesto un granito para que mi desarrollo académico y profesional sea completo. A mis seres queridos que físicamente no están, estoy completamente segura de que nos cuidan desde el cielo. A mi pareja, por ser un apoyo incondicional siempre, por tus palabras de apoyo e incentivar me a continuar. Del mismo modo, quiero dedicarlo a la niña que tenía tantos sueños sobre qué estudiar y que al salir del colegio tenía tantas dudas si realmente lo iba a lograr, quiero enseñarle, que cada traspasada, cada esfuerzo que hubo en el camino fue totalmente válido y necesario, que hoy eres mucho más fuerte, eres mucho más dedicada, eres mucho más brillante y que debes estar muy orgullosa de ti. Sigue viviendo, soñando y luchando que todo es posible.*

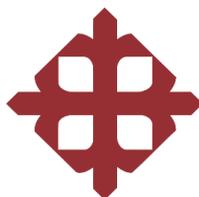
- *González Quimí, Nakira Raquel*

## DEDICATORIA

*Con profundo respeto y sincero agradecimiento, quiero dedicar este logro a todas las personas que han sido un soporte invaluable en mi vida. En primer lugar, a mis padres, cuyas enseñanzas sobre la importancia de la dedicación, la perseverancia y la disciplina han sido la guía constante en mi camino hacia el éxito. Ellos me han mostrado que, con esfuerzo constante, no existen sueños inalcanzables. Este trabajo de titulación es mucho más que un requisito académico; es el fruto de incontables horas de esfuerzo, noches de estudio y la aplicación práctica de los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi formación.*

*Este documento no solo refleja mis habilidades técnicas y mi capacidad de investigación, sino que también simboliza la fuerza que he encontrado en el apoyo incondicional de quienes me rodean. Es un testimonio de la importancia de la red de personas que, con su aliento y confianza, me han permitido avanzar cuando los desafíos parecían insuperables. A mis amigos, familiares, y compañeros que me han motivado a continuar, a aquellos que con su palabra o su ejemplo me han inspirado a seguir adelante, les expreso mi más sincera gratitud.*

- Lara Mosquera, Harold David



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

*Gabriela Hurtado.*

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.**

**DIRECTORA DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

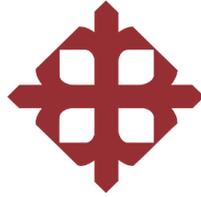
**Lcdo. Castro Ángel, Mgs.**

**COORDINADOR DE ÁREA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina Mgs.**

**OPONENTE**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

---

**González Quimí, Nakira Raquel**

---

**Lara Mosquera, Harold David**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT .....	XIX
RÉSUMÉ.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	2
Antecedentes .....	3
Planteamiento de Problema.....	6
Justificación .....	7
Objetivos .....	8
Marco Teórico .....	9
Tendencias y patrones en el comercio internacional de productos agrícolas. ....	9
La importancia del análisis de mercado. ....	10
Competitividad internacional.....	11
Factores que afectan la competitividad de las empresas en el mercado global.....	11
Desarrollo Sostenible.....	13
Desarrollo sostenible en el contexto empresarial.....	14
Estrategias para integrar la sostenibilidad en la cadena de valor de la producción de arándanos. ....	15
Cadena de Valor Agroindustrial.....	16
Producción orgánica de arándanos.....	16
Eficiencia técnica en la producción.....	18
Uso de tecnologías avanzadas en la producción de arándanos.....	18
Marco Conceptual.....	19
Internacionalización .....	19
Etapas de la internacionalización .....	19
Modelos de la internacionalización .....	21
Mercados Internacionales.....	22
Características de los mercados internacionales.....	22
Planificación Estratégica.....	23
Exportación .....	23
Análisis FODA .....	24
Arándanos .....	24
Estrategias de Entrada al Mercado .....	24
Análisis Competitivo.....	25
Aspectos Legales y Regulatorios .....	25
Costos de Internacionalización.....	25
Logística Internacional.....	26
Barreras Arancelarias .....	26
Barreras No Arancelarias .....	26
Regulaciones Fitosanitarias .....	26
Certificaciones Internacionales .....	27
Marketing Internacional.....	27
Adaptación del Producto.....	27
Ventaja Competitiva.....	27
Sostenibilidad .....	28
Riesgos Financieros .....	28
Producto Orgánico .....	28
Análisis PESTA.....	28
Desarrollo Organizacional.....	29
Competencias Centrales.....	29

<b>Análisis de Viabilidad</b> .....	29
<b>Marco Referencial</b> .....	30
<b>Camposol S.A. - Expandiendo el Aguacate Peruano</b> .....	30
<b>San Miguel - Del sol argentino al frío sueco</b> .....	33
<b>Marco Legal</b> .....	36
<b>A120 – Restricciones geográficas</b> .....	37
<b>A130-Enfoque de sistemas en prácticas agrícolas.</b> .....	38
<b>A140 – MSF su requisito de autorización de Terreno para importar artículos.</b> .....	39
<b>A150 - Requisito de Autorización del Terreno.</b> .....	39
<b>A190 – Prohibiciones y Restricciones de las Importaciones por sus Motivos Sanitarios y Fitosanitarios.</b> .....	40
<b>A210 – Límites de Tolerancia para Residuos / Contaminación por Determinadas Sustancias químicas.</b> .....	40
<b>A220 – Uso restringido por sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de Contacto.</b> .....	40
<b>A330 – Requisitos de empaquetado.</b> .....	41
<b>A410 – Criterios microbiológicos del producto final.</b> .....	41
<b>A420 – Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias.</b> .....	42
<b>A630 – Procesamiento de alimentos y piensos.</b> .....	42
<b>A830 – Certificación / Requisitos.</b> .....	43
<b>A840 – Requisito de Inspección.</b> .....	43
<b>A850 - Requisitos de Trazabilidad.</b> .....	44
<b>A851 - Origen de Materiales y Piezas.</b> .....	44
<b>A852 - Historial de Procesamiento.</b> .....	45
<b>A853 - Distribución y Ubicación de Productos Después de la Entrega.</b> .....	45
<b>B140 - Requisito de Autorización para Importar Determinados Productos.</b> .....	46
<b>B310 - Requisitos de Etiquetado.</b> .....	46
<b>B320 - Marcado de Origen.</b> .....	46
<b>B700 - Calidad Seguridad Rendimiento del Producto.</b> .....	47
<b>B840 - Requisito de inspección.</b> .....	47
<b>E100 - Trámites de licencias de importación distintos de las autorizaciones cubiertas en los capítulos MSF y OTC que no son automáticos.</b> .....	48
<b>E125 – Licencia para la protección a la salud del consumidor.</b> .....	48
<b>Metodología</b> .....	50
<b>Diseño de la Investigación</b> .....	50
<b>Tipo de investigación / enfoque o naturaleza</b> .....	52
<b>Alcance</b> .....	53
<b>Técnica de recogida de datos</b> .....	55
<b>Análisis de Datos</b> .....	56
<b>Capítulo I. Análisis del Entorno</b> .....	58
<b>Análisis PESTA</b> .....	58
<b>Análisis del entorno político</b> .....	58
<b>Análisis del entorno económico</b> .....	60
<b>Análisis del entorno social</b> .....	67
<b>Análisis del entorno tecnológico</b> .....	69
<b>Análisis del entorno ambiental</b> .....	72
<b>5 Fuerzas de Porter</b> .....	74
<b>Poder del Proveedor</b> .....	74
<b>Poder del Cliente</b> .....	78

Amenazas de nuevos competidores .....	81
Amenaza de productos sustitutivos .....	85
Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE) .....	89
<b>Capítulo II. Diagnóstico Interno de la Empresa.....</b>	<b>91</b>
Misión .....	91
Visión .....	91
<b>Análisis e Identificación de las Actividades Primarias del Negocio.....</b>	<b>91</b>
Departamento de Agricultura.....	92
Departamento de Cosecha.....	92
Departamento de Procesamiento.....	93
Departamento de Logística .....	94
Comercialización y Venta.....	96
Servicio Post-Ventas .....	96
<b>Descripción y Detalle del Producto .....</b>	<b>97</b>
Descripción del Producto .....	97
Características del Producto.....	97
Proceso de Prestación de Servicio o Producto.....	99
Empaque y Presentación .....	99
<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</b>	<b>100</b>
<b>Capítulo III. Propuesta de mejora.....</b>	<b>102</b>
<b>Matriz FODA .....</b>	<b>102</b>
<b>Segmentación de Clientes.....</b>	<b>104</b>
Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes .....	104
<b>Estrategias Corporativas .....</b>	<b>105</b>
Marketing MIX .....	105
Consumidor satisfecho.....	107
Costo para satisfacer.....	107
Comodidad del Cliente .....	107
Comunicación.....	108
<b>Estrategia Funcional.....</b>	<b>108</b>
<b>Estrategia de Amplia Diferenciación .....</b>	<b>109</b>
<b>Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación.....</b>	<b>110</b>
<b>Estrategia de posicionamiento de marca .....</b>	<b>110</b>
<b>Planificación .....</b>	<b>110</b>
<b>Capítulo IV. Viabilidad Económica.....</b>	<b>119</b>
<b>Producción y demanda .....</b>	<b>119</b>
<b>Costo de producción .....</b>	<b>122</b>
<b>Punto de equilibrio .....</b>	<b>124</b>
<b>Plan de financiamiento.....</b>	<b>126</b>
<b>Proyección de ventas .....</b>	<b>127</b>
<b>Estado de Resultado Integral (ERI).....</b>	<b>128</b>
<b>Flujo de Efectivo .....</b>	<b>129</b>
<b>Estado de Situación Financiera (ESF) .....</b>	<b>131</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>133</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>135</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 Evolución PIB Per Capita Suecia.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 2 Mercado Laboral Suecia .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 5 Matriz FODA Oportunidades-Fortalezas.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 6 Matriz FODA Amenazas-Fortalezas .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 7 Matriz FODA Amenazas-Debilidades .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 8 Matriz FODA Oportunidades-Debilidades.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 9 Planificación trimestral de Estrategias.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 10 Estrategias continuas en el año .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 11 Capacidad de Producción .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 12 Demanda del Mercado Sueco.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 13 Producción a destinar.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 14 Costos de Producción .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 15 Precio de Venta.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 16 Punto de Equilibrio.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 17 Demostración Punto de Equilibrio .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 18 Política de Financiamiento.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 19 Condiciones de Financiamiento .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 20 Amortización .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 21 Proyección de Ventas .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 22 Estado de Resultado Integral.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 23 Flujo de Efectivo .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 24 Indicadores de Viabilidad.....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 25 Estado de Situación Financiera.....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 Ventas Camposol S.A.</b> .....	33
<b>Figura 2 Ventas San Miguel</b> .....	36
<b>Figura 3 Distribución logística</b> .....	94
<b>Figura 4 Punto de Equilibrio</b> .....	125

## **RESUMEN**

El trabajo se enfoca en el desarrollo de un accionar estratégico para la internacionalización de una entidad exportadora de arándanos al mercado sueco. Para el desarrollo de este plan estratégico, se realiza un análisis interno de la empresa, en el cual se evalúan la misión, visión, valores y capacidades de esta, con el objetivo de establecer las fortalezas y debilidades que esta posee y que es fundamental para bregar los desafíos que tiene el mercado internacional. También, se estructura un análisis del entorno externo utilizando la metodología PESTA, en el cual se indagaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, los cuales influyen de forma directa en la entrada al mercado sueco. Con este análisis se identifican las oportunidades a aprovechar y las amenazas que podrían representar un riesgo para la empresa durante el proceso de internacionalización. En este trabajo también se incluyen los factores sociales directos que influyen en el consumo de arándanos en el mercado sueco, que puede ser un punto clave para que la empresa resalte y logre diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo. Además, se incluyen los factores económicos que influyen en la venta y consumo de arándanos. Con base en la estructura de análisis se integra el desarrollo de propuestas de mejora, el cual implica un plan de acción que está enfocado en estrategias de diferenciación, marketing y distribución.

### **Palabras Claves**

Internacionalización, Arándanos, Mercado Sueco, Estrategia, Análisis PESTA, Competencia, Plan de acción, Matriz FODA, Exportación, Agroindustria.

## **ABSTRACT**

The work focuses on the development of a strategic action for the internationalization of an entity exporting peanuts to the Swedish market. For the development of this strategic plan, an internal analysis of the company is carried out, in which the mission, vision, values and capabilities of this company are evaluated, with the aim of establishing the strengths and weaknesses that it possesses and that is crucial to meet the challenges that the international market has. Also, an analysis of the external environment is structured using the PESTA methodology, in which the political, economic, social, technological and environmental factors that directly influence Swedish market entry were investigated. This analysis identifies opportunities and threats that could pose a risk to the company during the process of internationalization. This work also includes the direct social factors that influence the consumption of peanuts in the Swedish market, which can be a key point for the company to stand out and differentiate within a highly competitive market. In addition, economic factors that influence the sale and consumption of peanuts are included. On the basis of the analysis structure, the development of improvement proposals is integrated, which involves an action plan that is focused on differentiation, marketing and distribution strategies.

**Keywords:** Internationalization, Blueberries, Swedish Market, Strategy, PESTA Analysis, Competition, Action Plan, SWOT Matrix, Export, Agribusiness.

## **RÉSUMÉ**

Le travail se concentre sur le développement d'un plan d'action stratégique pour l'internationalisation d'une entité exportant des myrtilles sur le marché suédois. Pour le développement de ce plan stratégique, une analyse interne de l'entreprise est effectuée, dans

laquelle la mission, la vision, les valeurs et les capacités de l'entreprise sont évaluées, dans le but d'établir les forces et les faiblesses que l'entreprise possède et qui sont fondamentales pour faire face aux défis du marché international. Une analyse de l'environnement externe est également structurée à l'aide de la méthodologie PESTA, dans laquelle les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux qui influencent directement l'entrée sur le marché suédois ont été étudiés. Cette analyse permet d'identifier les opportunités à saisir et les menaces qui pourraient représenter un risque pour l'entreprise au cours du processus d'internationalisation. Ce travail inclut également les facteurs sociaux directs qui influencent la consommation de myrtilles sur le marché suédois, ce qui peut être un point clé pour l'entreprise afin de se démarquer et de se différencier sur un marché hautement compétitif. En outre, les facteurs économiques qui influencent la vente et la consommation de myrtilles sont inclus. La structure de l'analyse permet d'intégrer l'élaboration d'une proposition d'amélioration, ce qui implique un plan d'action axé sur les stratégies de différenciation, de marketing et de distribution.

**Mots clés:** Internationalisation, Myrtilles, Marché suédois, Stratégie, Analyse PESTA, Concurrence, Plan d'action, Matrice SWOT, Exportation, Agroalimentaire.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta como un análisis exhaustivo cuyo propósito es establecer un marco estratégico para la entrada y consolidación de una empresa en el competitivo mercado de Suecia. El objetivo principal es ofrecer un análisis detallado que permita a una empresa exportadora de arándanos no solo ingresar al mercado sueco, sino también establecerse de manera sostenible y exitosa.

Además, dentro del trabajo se explica el desarrollo de la importancia de la internacionalización en el entorno actual de la globalización, en el cual las organizaciones indagan sus horizontes con el objetivo de ampliar sus operaciones fuera de sus límites nacionales para capitalizar nuevas oportunidades comerciales. Bajo este contexto, el sector agroindustrial, y en específico el área de exportación de productos frescos como lo es el caso de los arándanos, se ha evidenciado un constante crecimiento significativo durante los últimos años, este crecimiento se ha visto impulsado por el alta demandan de productos saludables y que sean característicos con su alta calidad en los mercados internacionales. Para un país nórdico, característico por su alto poder adquisitivo y con una población de alto índice en interés por la alimentación saludable y origen orgánico, Suecia se presenta como un destino excelente para la exportación de arándanos.

Además, en el presente trabajo, se presentan varios puntos que se desarrollan durante el proceso internacionalización. Como primer punto, una valoración interna de la organización debe ser primordial, en donde se establece misión, visión, valores, sus actividades primarias, de esta forma de efectúa el análisis de las capacidades y recursos de la empresa. Esta evaluación es esencial para poder comprender las fortalezas y debilidades de la organización, lo que contribuirá a gestionar estrategias adecuadas y adaptadas para afrontar los desafíos del mercado sueco.

A continuación, se lleva a cabo un análisis del entorno externo mediante la metodología PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental), que permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado sueco. Este análisis es crucial, ya que proporciona una visión clara de los factores que pueden influir en el éxito de la empresa en el nuevo mercado. Por ejemplo, se examinan aspectos como la estabilidad política de Suecia, su economía robusta, las tendencias de consumo de la población y las regulaciones ambientales que afectan la importación de productos alimenticios.

La tesis también aborda distintas observaciones sobre la demanda del mercado sueco, de esta forma detallando los principales factores que se efectúan en el sector de comercio de arándanos. Este análisis de factores que influyen es esencial y que permite a la empresa tener mejor visión sobre el panorama a enfrentar y pueda posicionarse adecuadamente y también diferenciarse de sus competidores, ofreciendo un valor distinto a sus clientes.

Finalmente, se desarrolla una propuesta de mejora que contiene un plan de acción estructurado y detallado para un accionar completo para la internacionalización de la empresa. Esta propuesta detalla estrategias de marketing, distribución y diferenciación de marca lo que permitirán a la entidad no solo la introducción al mercado sueco, si no también poder establecer relaciones comerciales exitosas. Asimismo, engloba diferentes matrices como la MEFE que valora sus oportunidades y amenazas, MEFI que valora fortalezas y debilidades para finalmente construir la matriz FODA que me permitirá relacionar cada factor, proporcionando estrategias.

### **Antecedentes**

La globalización obliga a las empresas a prestar más atención a las características y oportunidades internacionales, creyendo que es una estrategia acertada para la expansión

empresarial. La internacionalización posibilita a las compañías expandir sus horizontes en nuevos mercados, diversificar y acceder a nuevas oportunidades de negocios, de esta forma incrementar su competitividad a nivel global. Sin embargo, el negocio agroexportador se ha vuelto sumamente activo en este contexto, particularmente en arándanos.

La industria exportadora agrícola, tiende a la necesidad de multiplicidad de productos, lo cual ha desarrollado que las empresas especializadas en este sector puedan identificar nuevas oportunidades para los productos que se ofrecen. El llamativo interés por acaparar nuevas ventajas competitivas ha promovido al Ecuador a labrar e internacionalizar arándanos. La demanda del consumo de arándanos está vinculada a sus propios beneficios para la salud y por su alto potencial de solicitud en mercados extranjeros, lo que representa una gran oportunidad para los agroexportadores ecuatorianos.

La demanda de alimentos diversos y saludables ha aumentado a nivel mundial gracias a la popularidad de las opciones saludables. Entre ellos se encuentran los arándanos, que han sido acogidos en el mercado internacional como una fruta rica en fibra y con grandes beneficios para la salud. Vaccinium, un género de frutas dulces es responsable de los altos niveles de antioxidantes que se encuentran en los arándanos. El cultivo de arándanos en la sierra ecuatoriana fue iniciado por los primeros empresarios en el año 2015, quienes demostraron que el clima era el adecuado para su producción. (FEPEXA, s.f.).

En la actualidad, un total de 23 socios conforman la Federación Ecuatoriana de Productores de Arándanos.

Un total aproximado de 50 hectáreas se encuentran dedicadas al cultivo de arándanos en varias provincias de Ecuador, incluyendo Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Azuay y Loja. En otras regiones como Santa Elena, El Oro y Manabí se están

llevando a cabo ensayos y pruebas con diferentes variedades de esta fruta. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) ha observado que el cultivo de arándanos ha generado resultados económicos favorables, principalmente debido al incremento en la demanda de esta fruta (*Ecuador Entra A Competir En el Mercado Internacional de Arándanos – Ministerio de Agricultura y Ganadería, s. f.*).

Suecia, un país que se caracteriza por el consumo de importantes volúmenes de frutas y verduras por su alta conciencia sobre la salud, se halla altamente dependiente de las importaciones que les permita cubrir todas las demandas que representa su mercado interno. Suecia es un ejemplo destacado sobre la preferencia variable de productos al momento de analizar sus importaciones sobresalen productos con características orgánicas, entre los alimentos más consumidos en este país sobresalen los cítricos, melones, tomates, arándanos y pepinos, los dos últimos son caracterizados por su alta demanda en el país.

Suecia tiene como preferencia consumir los arándanos durante todo el año, estos son adquiridos ya sea como frutas frescas, congelados y en muchas ocasiones en productos donde se añaden arándanos como batidos, pasteles, tartas, etc. Estos productos son muy apreciados por los suecos y otros países nórdicos debido a su saludable calidad.

Livsmedelsverket afirma que hay una alta demanda de arándano orgánico en Suecia, especialmente por parte de la industria alimentaria como ingredientes para mermeladas y jugos. Aproximadamente 20.000 toneladas de estas importaciones son hechas al año.

Es una ocasión para ampliar su mercado actual. Sin embargo, para aprovechar esta nueva oportunidad, es necesario tener un conocimiento profundo de las preferencias y tendencias del consumo de arándanos en Suecia, así como de la estructura del mercado y los canales de distribución más efectivos.

Además, hay regulaciones y estándares suecos a los que estos productos tienen que cumplir plenamente; por ejemplo: directrices fitosanitarias, certificación de sostenibilidad y requisitos específicos de trazabilidad. La exportación de arándanos debe asegurarse de que sus procesos productivos y logísticos cumplan con las normas establecidas para evitar barreras comerciales.

Finalmente, en este sentido son estrategias fundamentales adaptativas hacia el marketing en el mercado sueco. Estos factores incluyen promoción del producto, asociaciones con vendedores locales o utilizar plataformas digitales para alcanzar a los clientes. De esta forma se alcanzará una internacionalización exitosa e integrar una oferta sostenible en este país.

### **Planteamiento de Problema**

En el Ecuador, el arándano es un producto relativamente nuevo que fue cultivado por primera vez para comercialización en 2015, tomando iniciativas por parte de empresas que antes se dedicaban a la comercialización de flores, tomando en cuenta el potencial de este producto. En la actualidad el arándano ya ha ingresado a varios mercados importantes como Estados Unidos, Alemania y Francia. A pesar de haber entrado en estos mercados aún es un sector que se está desarrollando y siempre está buscando nuevas oportunidades para posicionarse brindando productos de calidad.

El ingreso al mercado sueco es una oportunidad de diversificar los mercados en los cuales ya tiene presencia. Sin embargo, enfrentar esta nueva oportunidad significa también un reto, ya que se necesita un profundo conocimiento de las preferencias y tendencias de consumo de arándanos en Suecia, así como de la estructura del mercado y los canales de distribución más efectivos.

Además, el mercado sueco tiene estrictas regulaciones y estándares de calidad que los productos deben cumplir, incluyendo normas fitosanitarias, certificaciones de sostenibilidad y requisitos específicos de trazabilidad. Las exportaciones de arándanos deben asegurarse de que sus procesos productivos y logísticos cumplen con estas normativas para evitar barreras comerciales.

Finalmente, es esencial desarrollar estrategias de marketing adaptadas a las particularidades del mercado sueco, que incluyan campañas de promoción, alianzas con distribuidores locales y la utilización de canales digitales para alcanzar a los consumidores. De esta forma tener una internacionalización exitosa y poder formar parte de la oferta sostenible en este país.

### **Justificación**

La internacionalización es clave para los arándanos. Fomenta la diversificación del mercado, evitando la dependencia de un mercado interno, dicha autonomía eleva la resiliencia frente a las olas del campo económico. Por lo tanto, mientras navegamos hacia el mercado sueco no solo se trata de expandir horizontes comercialmente, sino de encontrar un lugar en uno de los mercados más sólidos, pero sostenibles del mundo, Suecia no compromete la calidad, ni la sostenibilidad. Incluso penetrar en ese mercado con éxito es una insignia de calidad, reconocida y venerada. Por lo tanto, Europa no es un grupo disparatado, sino un colchón de retazos de mercados similares de alta demanda, todos haciendo eco de los exigentes estándares de Suecia. Una entrada exitosa en Suecia allana el camino hacia estos puertos esperanzadores fácilmente.

Lograr establecer una vía eficaz para involucrarse en la internacionalización puede ser un punto de referencia para otras entidades de negocios relacionados con la agricultura que deseen aventurarse en la expansión mundial. Profundice en los aspectos característicos desafíos

sobre el recorrido del proceso de internacionalización e invente no solo alternativas que se apliquen a diversas entidades, y cualquier otra solución innovadora y convencional en la misma empresa, sino que cree un repositorio lleno de conocimiento detallado para ser compartido con el público y aplicado de manera equilibrada y correcta en varias empresas.

Esta iniciativa dual no sólo fomenta el crecimiento en el sector exportador, sino que también actúa como promotor de prácticas que mejoran la competitividad y la sostenibilidad de las empresas, que operan dentro de un mercado mundial intrincadamente entrelazado y repleto de demandas insistentes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia de internacionalización para que una empresa exportadora de arándanos ingrese al mercado sueco con el fin de identificar y explorar oportunidades de mercado, superar barreras comerciales y regulativas, establecer una presencia sostenible y competitiva en la industria alimentaria sueca.

### **Objetivos específicos**

Analizar el contexto del mercado sueco Analizar el entorno del mercado sueco para distinguir las oportunidades y amenazas que puedan influir en la internacionalización de las entidades empresariales exportadoras de arándanos.

Evaluar la estructura organizacional de las compañías exportadoras de arándanos para resaltar áreas clave para una internacionalización exitosa.

Formular propuesta de mejora para transformar las estrategias, incluyendo el proceso operativo para exportar, que se ajusten a las necesidades y deseos del mercado sueco.

Evaluar las preferencias financieras para la internacionalización del negocio exportador de arándanos al mercado sueco con la determinación de garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

## **Marco Teórico**

### **Tendencias y patrones en el comercio internacional de productos agrícolas.**

**Aumento del comercio internacional de productos agrícolas:** En las últimas décadas, el comercio internacional de productos agrícolas ha experimentado un notable crecimiento. Esto se debe a varios factores, incluyendo la globalización de la economía, la liberalización del comercio, los avances en tecnología de transporte y comunicación, y la búsqueda de eficiencia y competitividad por parte de las empresas agrícolas. El incremento mencionado ha generado una mayor conexión entre los mercados agrícolas de distintos países y regiones alrededor del mundo.

**Aumento en la demanda de productos agrícolas:** La creciente necesidad de productos agrícolas se debe principalmente a dos factores fundamentales: el crecimiento poblacional a nivel mundial y el aumento de los ingresos en naciones en desarrollo. Se proyecta que la población mundial alcance los 9 mil millones de habitantes para el año 2050, lo que implica una mayor demanda de alimentos, incluyendo productos básicos como cereales, carne, lácteos, frutas y verduras.

**Cambios en los hábitos de consumo:** Los consumidores están prefiriendo cada vez más productos agrícolas que sean saludables, sostenibles y convenientes. Con esta tendencia en

el mercado ha incrementado la compra de productos de alimentos ecológicos, saludables, funcionales e inclusive procesados con contengan ingredientes naturales.

**Competencia más intensa en el mercado global:** A medida que más y más productos agrícolas se comercializan en todo el mundo, la competencia por los mercados globales también se ha incrementado. En muchos de los países que compiten en el mercado mundial, los agricultores luchan por hacer dinero con los que están tratando de mantenerse competitivas con los precios y aumentar los mercados, menos correctas son rentables. Desafíos externos adicionales para las empresas agrícolas. Esto incluye cambios en los precios globales de los recursos naturales y los precios, los cambios en la política comercial y regulación de la sanidad humana y animal.

### **La importancia del análisis de mercado.**

El análisis de mercado es una función que las empresas realizan para entender su entorno competitivo y tomar decisiones estratégicas informadas. Ayuda a identificar oportunidades de crecimiento, amenazas anticipadas, mejora de la competitividad y satisfacción de las necesidades de los clientes. Efectúa la recopilación de datos demográficos, económicos, de la industria y del mercado y optimiza el uso de los recursos de las empresas, desarrolla tecnologías, procesos, productos y servicios mejor centrados en los clientes y se diferencian de la competencia. La evidencia informada derivada del análisis de mercado se convierte en una base sólida para decisiones clave que permiten a las empresas capitalizar las oportunidades emergentes y por último sortear o mitigar los riesgos en un entorno dinámico y competitivo.

## **Competitividad internacional**

La competitividad internacional de las empresas en el mercado mundial depende de una serie de factores principales que afectan la idoneidad de mantener y mejorar sus posiciones relacionadas con los competidores.

### **Factores que afectan la competitividad de las empresas en el mercado global.**

**Productividad:** la productividad también es crucial para la competencia de una empresa en el mundo. La eficiencia se encuentra en cuánto de los recursos de una empresa la empresa utiliza para producir bienes y servicios. Las empresas altamente efectivas tienen bajos costos de producción, mejoran la calidad y los servicios de sus productos y responden a los requisitos del mercado más rápidamente (Carrillo et al., 2022).

**Innovación:** con la aparición de un mercado mundial en constante cambio, una empresa también debe ser innovadora para mantener la competencia en él. Por lo tanto, a través de la innovación, una empresa inventa y crea nuevos productos, procesos y tecnologías, e incluso inventa nuevas estrategias de competencia. La innovación ayuda a diferenciarse de la competencia; algunas empresas mejoran la calidad de sus productos, otras bajan los precios y otras se adaptan rápidamente a las necesidades cambiantes de los consumidores.

**Calidad:** La calidad de los productos y servicios influye fuertemente en la competitividad internacional de la empresa (Carrillo et al., 2022). Una empresa que ofrezca bienes y servicios de alta calidad puede ganar la confianza y la lealtad de los clientes, destacarse en una industria en expansión y una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

**Precio:** El valor de los productos también afecta la competencia de una empresa en el mundo. Como sugiere Carrillo, una empresa debería vender productos a un costo que sea más barato que el vender el producto. Debe hacerlo para atraer a más clientes. Para una empresa, aún debe tener precios (Carrillo et al., 2022).

**Acceso a mercados:** el acceso a nuevos mercados es necesario para que una empresa prospere y crezca en el mercado global. Esto puede hacerse descubriendo oportunidades de mercado en el extranjero, creando socios comerciales y distribuidores alrededor del mundo o derrotando las barreras de protección y regulatorias discrecionales. La empresa crece en alcance, expandiendo su habilidad de alcanzar a clientes potenciales y su potencial de ingresos. Estrategias para mejorar la competitividad internacional en el sector de la producción de arándanos.

**Adoptar tecnologías innovadoras:** La adopción de algunas tecnologías innovadoras en la producción de arándanos incluye: métodos avanzados de cultivo; sistemas de riego ecológicos; tecnologías de monitoreo y gestión de cultivo maquinaria actualizada y adecuada, entre otros, todo lo cual se asegurará de que las empresas puedan producir de manera más productiva. Una vez que las empresas empiecen a producir de manera más efectiva, se volverán más productivas en sus empresarios y por ende más rentables para exportar.

**Desarrollar nuevos productos y variedades:** La presentación de nuevas formas de productos y tipos de arándanos puede ayudar a las empresas a diferenciarse en el mercado y responder a la dinámica del consumidor. Y esto puede abarcar los arándanos orgánicos, los arándanos con características particulares sobre el sabor o la textura, además de las especies de arándanos que se desarrollan adaptadas diferentes condiciones climáticas. Innovaciones en la

producción permiten a las compañías ampliar su base clientelar y elevar sus porciones en el mercado mundial.

**Obtener certificaciones de calidad:** Para los consumidores, estas certificaciones de calidad incluyen GlobalGAP, USDA Organic o cualquier tipo de Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas y ayudan a demostrar que los productos cumplen con altos estándares internacionales en términos de comida segura y productos saludables. A través de la obtención, una empresa puede mejorar su reputación, aumentar la confianza del consumidor y abrirse al mercado internacional que exige estándares estrictos de calidad.

**Promocionar los arándanos en mercados internacionales:** Para que se produzca el aumento de las exportaciones y que la ampliación de las actividades de la empresa a nivel internacional es esencial la promoción activa y participativa de los arándanos en mercados internacionales. Esto puede contener que se efectúe participación en ferias comerciales internacionales, eventos de degustación, la vinculación con distribuidores y minoristas internacionales, adicionalmente la creación y apertura de campañas publicitarias para el mercado dirigido. La promoción activa y efectiva contribuye a mejorar el incentivo por el consumo de arándanos en el extranjero.

## **Desarrollo Sostenible**

El desarrollo sostenible bajo el entorno empresarial es indispensable para que exista una garantía de que las actividades que se realizan no sean rentables durante el corto plazo de un proyecto, sino que también consten con una óptima viabilidad y que el proyecto sea beneficioso al largo plazo, tanto para la empresa como para la sociedad.

En la especificación del producto como lo es el arándano en el desarrollo sostenible, las empresas tienen a involucrar este factor en la cadena de valor mediante una serie de estrategias.

## **Desarrollo sostenible en el contexto empresarial.**

### **Reducción del impacto ambiental de las operaciones**

Las empresas pueden implementar prácticas que minimicen su huella ambiental, como el uso eficiente de los recursos naturales, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la implementación de prácticas de gestión ambiental que protejan los ecosistemas locales y la biodiversidad.

### **Mejora de las condiciones sociales y laborales**

El desarrollo sostenible también implica garantizar condiciones laborales justas y seguras para los empleados, así como respetar los derechos humanos y promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Esto puede incluir el cumplimiento de estándares laborales internacionales, la capacitación y el desarrollo del personal, y la promoción de la igualdad de oportunidades.

### **Contribución al desarrollo económico de las comunidades locales**

Las empresas pueden desempeñar un papel activo en el desarrollo económico de las comunidades locales donde operan, mediante la creación de empleo, el apoyo a proveedores locales y el desarrollo de programas de responsabilidad social corporativa que aborden las necesidades y desafíos de la comunidad, como la educación, la salud y la infraestructura.

## **Estrategias para integrar la sostenibilidad en la cadena de valor de la producción de arándanos.**

**Adoptar prácticas agrícolas sostenibles:** Esto implica el uso de métodos de cultivo que minimicen el impacto ambiental, como la agricultura orgánica, la rotación de cultivos, y el manejo integrado de plagas y enfermedades. (Pupo-Pérez et al., 2023)

**Reducir el uso de agroquímicos:** La reducción de la dependencia de pesticidas y fertilizantes químicos puede ayudar a proteger la salud humana y el medio ambiente, al tiempo que promueve la biodiversidad y la salud del suelo.

**Conservar el agua y la energía:** La aplicación de prácticas de riego competentes y la colaboración mediante el consumo de fuentes de energía renovables pueden contribuir a la disminución del uso de los bienes de la naturaleza y a la mitigación del cambio climático. (Pupo-Pérez et al., 2023)

**Gestionar los residuos de manera responsable:** La puesta en marcha de prácticas vinculadas al reciclaje y compostaje, de igual modo sistemas que posibiliten reducir los residuos en cada etapa de la cadena de valor, desde la fase de producción hasta la distribución al consumidor final.

**Promover el comercio justo y la equidad social:** Tomar en cuenta los productores locales lo que permitirán a las empresas garantizar un estado laboral justo, con condiciones óptimas en referencia a salarios y ambiente laboral, lo que promovería prácticas comerciales con mayor nivel de ética y contribuir a una cadena de valor más transparente.

## **Cadena de Valor Agroindustrial**

La cadena de valor agroindustrial aborda como primera actividad la producción o compra de las materias primas que requiera la empresa para contribuir con la demanda de sus productos agrícolas y esta cadena de valor concluye en la entrega de los productos agrícolas a su destinatario también denominado consumidor final. Cada fase que está involucrado en la cadena es esencial para garantizar la disponibilidad de productos alimenticios certificados y que promuevas seguridad y de alta calidad, así como generar valor económico y empleo en la sociedad. La integración efectiva de estas etapas, junto con prácticas sostenibles y tecnologías innovadoras, contribuye al desarrollo económico y social sostenible en el sector agroindustrial, fortaleciendo la seguridad alimentaria y promoviendo el bienestar de las comunidades rurales y urbanas. (Barbero & Ferreyra, s. f.)

## **Producción orgánica de arándanos**

La producción orgánica de arándanos se basa en prácticas agrícolas que respetan el medio ambiente y la salud humana. Los productores orgánicos evitan el uso de pesticidas y fertilizantes químicos sintéticos, en su lugar optan por métodos naturales y orgánicos para controlar las plagas y mejorar la fertilidad del suelo. Esto puede incluir el uso de compost orgánico como fertilizante, la rotación de cultivos para prevenir la acumulación de plagas y enfermedades, y el cultivo de plantas de cobertura para proteger el suelo y promover la biodiversidad. La certificación orgánica garantiza que los productos se cultiven de acuerdo con estrictos estándares de producción, lo que proporciona a los consumidores la confianza de que los arándanos son saludables y producidos de manera sostenible. (Velásquez, 2023) El proceso de producción orgánica de arándanos sigue varios pasos que garantizan el cumplimiento de los estándares orgánicos y promueven prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

**Preparación del terreno:** Antes de plantar los arándanos, se prepara el suelo de manera adecuada. Esto puede incluir la eliminación de malezas de forma mecánica o manual, la adición de materia orgánica como compost y el ajuste del pH del suelo si es necesario.

**Selección de variedades orgánicas:** Se eligen variedades de arándanos que sean adecuadas para el clima y las condiciones locales y que estén certificadas como orgánicas. Estas variedades suelen ser resistentes a enfermedades y plagas y tienen un buen rendimiento bajo prácticas de cultivo orgánico.

**Plantación:** Se plantan las plántulas de arándanos en el suelo preparado, siguiendo las recomendaciones específicas para la distancia entre plantas y filas. Se puede utilizar riego por goteo para proporcionar agua de manera eficiente y reducir la evaporación y el desperdicio.

**Manejo de plagas y enfermedades:** En lugar de utilizar pesticidas químicos, se implementan prácticas de manejo integrado de plagas y enfermedades (MIP). Esto puede incluir la introducción de enemigos naturales de las plagas, la rotación de cultivos, el uso de trampas y la poda para mejorar la circulación de aire y reducir la incidencia de enfermedades.

**Fertilización y nutrición:** Se utilizan fertilizantes orgánicos, como compost, estiércol o abonos verdes, para proporcionar nutrientes a las plantas de manera natural y promover la salud del suelo. Se pueden realizar análisis de suelo periódicos para ajustar las dosis de fertilizantes según las necesidades de las plantas.

**Control de malezas:** Se controlan las malezas de forma mecánica o manual, utilizando herramientas como la escarda y el acolchado orgánico para suprimir su crecimiento y competencia con los arándanos.

**Cosecha y manejo postcosecha:** Una vez que los arándanos están maduros, se cosechan a mano o con máquinas especializadas, teniendo cuidado de no dañar las frutas. Los arándanos se almacenan y manejan con cuidado para preservar su frescura y calidad durante el transporte y la comercialización.

### **Eficiencia técnica en la producción**

La eficiencia técnica en la producción de arándanos se centra en maximizar la productividad y minimizar los costos mediante la aplicación de prácticas y tecnologías adecuadas. Los productores pueden mejorar la eficiencia seleccionando variedades de arándanos que sean resistentes a enfermedades locales y que se adapten bien al clima y suelo de la región. Además, la gestión eficiente del riego y la fertilización ayuda a optimizar el crecimiento de los arándanos y a prevenir problemas de calidad y rendimiento. El uso de maquinaria agrícola adecuada, como cosechadoras y equipos de poda, también contribuye a aumentar la productividad y reducir los costos laborales.

### **Uso de tecnologías avanzadas en la producción de arándanos.**

Al brindar a los productores herramientas y métodos más precisos y efectivos para el manejo de cultivos, las tecnologías avanzadas de producción de arándanos están revolucionando la industria agrícola. Para garantizar que las plantas reciban la cantidad precisa de agua y nutrientes para un cultivo saludable e ideal, es posible utilizar sistemas de riego y contribución orgánica de abono que se distinguen por su precisión. En segundo lugar, los drones y los sensores en la agricultura siguen brindando datos en tiempo real sobre las condiciones de crecimiento de los cultivos; esto puede ayudar a detectar rápidamente los problemas y reducir los daños (Loor, N et al. 2022). En tercer lugar, los productores también pueden emplear el análisis de datos de agricultura y la inteligencia artificial para predecir los rendimientos y

alcanzar una mejor planificación del trabajo y la producción. En general, las tecnologías avanzadas embebidas juntas permiten a los productores mejorar la calidad, cantidad y sostenibilidad de sus arándanos producción.

## **Marco Conceptual**

El marco conceptual trata y abarca el conjunto de ideas, conceptos y definiciones para la formación de una base de información para entender y analizar los diferentes aspectos de una empresa. En el contexto de valoración interna de una empresa, este marco se incrementa al integrar definiciones fundamentales tales como disciplinas de contabilidad economía y gestión estratégica. Asimismo, indagar conceptos relacionados con análisis de mercado, la sostenibilidad, la competitividad y la internacionalización, lo cual contribuye a la evaluación de forma más precisa sobre toma de decisiones estratégicas.

## **Internacionalización**

La internacionalización reconocida como el procedimiento estratégico en el cual una organización pretende expandir sus horizontes a nivel operativo y presencial más allá de los mercados nacionales que ya labora, con el objetivo de visualizar y aprovechar oportunidades dentro del mercado, diversificar riesgos, acceder a diferentes y nuevos recursos, tecnologías que contribuya a mejorar la competitividad global (Roque, A t al., 2020).

## **Etapas de la internacionalización**

### **Exportación**

Esta es la forma más básica de internacionalización, donde la empresa vende sus productos o servicios en mercados extranjeros sin establecer una presencia física permanente

en esos mercados. Puede involucrar la venta directa a través de intermediarios locales o la exportación indirecta a través de distribuidores o agentes comerciales.

### **Establecimiento de filiales**

En esta etapa, la empresa decide establecer sucursales, oficinas de representación o filiales en mercados extranjeros. Esto le permite tener un mayor control sobre sus operaciones en esos mercados, adaptarse mejor a las necesidades locales, ofrecer un mejor servicio al cliente y expandir su red de distribución.

### **Inversión directa**

La inversión directa se refiere a aquellas aportaciones significativas en empresas extranjeras, esta inversión se puede desarrollar por distintos accionares ya sea por adquisiciones, fusiones o creación de nuevas empresas conjuntas. Este tipo de estrategia brinda a la organización un acceso directo a nuevas oportunidades en mercados, tecnologías, recursos estratégicos y conocimientos locales.

### **Multinacionalización**

La internacionalización tiene niveles de desarrollo y la multinacionalización es el más avanzado, el cual se trata de que las decisiones que se tomen sean de forma global indiferente de en qué partes del mundo la empresa tenga presencia. Las empresas multinacionales, tienden a presentar una estructura organizativa descentralizada, en el cual cada unidad de negocios están que está ubicada en diferentes países perciben cierto grado de autonomía para adaptarse a las condiciones locales y responder rápidamente a las demandas del mercado.

## **Modelos de la internacionalización**

### **Modelo etnocéntrico**

En este modelo, la empresa asume que sus productos, prácticas y estrategias de negocio son universalmente aceptables y aplicables en todos los mercados extranjeros (Fernández, 2024). La empresa tiende a centralizar la toma de decisiones en la sede central y promueve una cultura corporativa homogénea en todas sus operaciones internacionales. Este enfoque puede ser eficiente en términos de control y coherencia, pero puede ignorar las diferencias culturales, regulatorias y de mercado que pueden afectar la aceptación y éxito de los productos y servicios en mercados extranjeros.

### **Modelo policéntrico**

El modelo policéntrico explica que la entidad que acoge este modelo reconoce y valora las disparidades que existen entre los mercados locales de esta forma adecúa sus productos, prácticas y estrategias que la empresa tiene para cumplir con las expectativas y necesidades específicas de cada mercado al que sirve el negocio. En este modelo tiene como característica la dispersión de la toma de decisiones lo cual explica que se enfoca en otorgar mayor nivel de autonomía a las subsidiarios o unidades de negocio que se ubica en cada país. Este aspecto puede contribuir a la mejorar de la aceptación de los productos o servicios que se ofertan en los distintos mercados del extranjero al valorar las preferencias y demandas locales, pero de la misma forma puede caer en una falta de coherencia y coordinación global (Fernández, 2024).

### **Modelo geocéntrico**

El modelo geocéntrico nos explica que cuando la empresa que acoge este modelo para emplearlo, la entidad busca descubrir un equilibrio entre la estandarización global y la

adecuación local. También en este modelo se prioriza la optimización de las operaciones a nivel global con la característica de estandarizar ciertos aspectos de los productos, procedimientos y prácticas empresariales, en el cual se posible permitirse cierta flexibilidad para adaptarse a las disparidades locales cuando sea necesario. También describe que la toma de decisiones que se efectúe en este modelo puede ser tanto centralizada como descentralizada dependiendo del área funcional y la necesidad específica. Este enfoque busca combinar los beneficios de la eficiencia global con la sensibilidad local, buscando maximizar la competitividad global de la empresa.

### **Mercados Internacionales**

Los mercados internacionales son aquellos en los que una empresa busca vender sus productos o servicios fuera del país de origen. Se explica que dentro del término mercados internacionales puede consistir en un solo país extranjero o varias regiones en el mundo, y de esta misma forma pueden variar en término de extensión geográfica, desarrollo económico, cultural y otras regulaciones comerciales.

### **Características de los mercados internacionales.**

**Diversidad cultural:** La cultura, los idiomas en todo el mundo, las distintas tradiciones y las normas sociales que existen en los países forman parte de los aspectos por los cuales se ven influenciados los mercados internacionales. En este contexto se explica que las empresas operan en los distintos mercados deben ser completamente sensibles las disparidades culturales, de esta forma poder adecuar sus estrategias de marketing y adaptar el mismo producto a los requisitos del mercado para satisfacer de forma óptima las necesidades.

**Diversidad económica:** Los mercados internacionales pueden variar considerablemente en términos de desarrollo económico, desde economías altamente desarrolladas hasta economías en desarrollo o emergentes (Fajardo et al., 2022). El poder adquisitivo de los consumidores que contienen los mercados en un factor muy importante al

momento de introducir o mantenerse en un mercado, ya que el desarrollo económico de cada mercado va a influencia en los niveles de competencia, las regulaciones comerciales y las oportunidades de crecimiento empresarial.

**Diversidad política:** Los sistemas políticos, regímenes legales y regulaciones gubernamentales con parte de los factores a los cuales están sujetos los mercados internacionales (Fajardo et al., 2022). Las organizaciones comerciales que desenvuelven sus operaciones en los distintos mercados deben comprender las regulaciones gubernamentales locales del mercado, asimismo considerar los riesgos políticos y la incertidumbre que pueden ocasionar estos por lo distintos cambios.

### **Planificación Estratégica**

En general, la planificación se trata de la determinación de acciones, tareas y todos los demás recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos. La planificación comprende el método que implica el monitoreo, la dirección, la comunicación y la cooperación entre todas las partes interesadas (Irfan et al., 2021). Para alcanzar sus objetivas, una organización debe planificar de manera efectiva, es decir, identificar y organizar las acciones, tareas y recursos a los que la organización dedica esfuerzos. De manera crucial, la planificación requiere que se defina un marco de monitoreo del progreso, dirección de esfuerzos, comunicación clara y colaboración con todas las partes interesadas, de modo que la organización sepa cuándo y cómo se está implementando el plan de manera coherente y eficiente.

### **Exportación**

La exportación definitiva es el envío de los bienes fuera del territorio aduanero nacional con el fin de utilizar y consumir en el exterior o en la Zona Franca (González y Petro, 2021). Supuesto para obtener un beneficio de los bienes por cambiar su propiedad sobre ellos en relación con su destino con la característica de que los bienes son utilizados o consumidos en

el extranjero. Por lo tanto, no solo promueve el comercio internacional, sino que también hace su contribución a los resultados económicos al atraer mercados y recibir ingresos sobre las ventas de bienes en el extranjero.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en identificar factores que influyen en el objetivo y el rendimiento de un negocio tanto interna como externamente. Las oportunidades y amenazas provienen del entorno externo, mientras que las fortalezas y debilidades se refieren a aspectos internos (Taherdoost & Madanchian, 2021). Una herramienta crucial para la planificación estratégica, ya que permite a las empresas evaluar sus capacidades y limitaciones internas, al mismo tiempo que identifican las condiciones externas que podrían favorecerlas o amenazarlas.

### **Arándanos**

Los “blueberries” como son denominados lo arándanos en el idioma inglés, se caracterizan por ser pequeñas bayas con una forma redonda, que son originarias de América del Norte y Europa. Estas bayas son principalmente demandadas por su alto rendimiento saludable ya que os ricas en antioxidantes, vitaminas y minerales, lo que la convierte en un alimento popular (Golovinskaia y Wang, 2021).

### **Estrategias de Entrada al Mercado**

El término estrategias de entrada al mercado es considerado con aquellos conjuntos de métodos o planteamientos que son usados por las empresas para introducirse y buscar mantenerse en los mercados extranjeros. Estos métodos también integran la valoración de las oportunidades que tiene el mercado, la definición de modos de entrada como por ejemplo exportaciones, joint ventures, adquisiciones y la adaptación de productos o servicios que puedas satisfacer de forma

óptima las necesidades de la demanda local (Rana et al., 2020). El objetivo de estos métodos es optimizar el beneficio y también reducir los riesgos asociados a la expansión de la empresa.

### **Análisis Competitivo**

El análisis competitivo se conoce como aquel en donde valoradas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT) que posee la empresa en relación con sus competidores directos en un contexto general. Este análisis hace resaltar dos factores importantes como lo son la innovación y la inteligencia competitiva lo que permite a las pequeñas y medias empresas lograr una competitividad óptima en el sector que se desenvuelven (Elmedni, 2020). Este factor también se caracteriza por recopilar y analizar información sobre los productos, estrategias y cuotas de mercado de los competidores.

### **Aspectos Legales y Regulatorios**

Las distintas leyes, regulaciones y políticas son factores que rigen directamente en el comercio y también en las inversiones internacionales. Estos términos pueden influir de forma radical las operaciones, los costos y la entrada al mercado de una empresa (Odegard, 2020). Algunos factores que considerar por las entidades comerciales que deciden incursionar en mercados internacionales son las leyes fiscales, laborales, de propiedad intelectual y regulaciones ambientales.

### **Costos de Internacionalización**

Son los gastos en que incurren las empresas al expandir sus operaciones a mercados extranjeros. Estos costos pueden clasificarse en costos directos e indirectos. Los costos directos incluyen establecer oficinas en el extranjero, contratar personal local y adaptar productos para nuevos mercados. Los costos indirectos involucran marketing, honorarios legales y fluctuaciones del tipo de cambio.

## **Logística Internacional**

El término logística internacional aborda todas aquellas gestiones que están relacionadas con el movimiento de las mercaderías que tiene cada empresa desde su envío hasta la entrega a sus clientes. Estas gestiones implican las actividades como el transporte de mercancías, el despacho de aduana, el almacenamiento y la gestión de inventarios.

## **Barreras Arancelarias**

Las barreras arancelarias son restricciones comerciales impuestas por los gobiernos en forma de impuestos sobre bienes importados. Estos aranceles pueden aumentar los precios de los productos importados, haciéndolos menos competitivos con los productos nacionales. (Odegard, 2020)

## **Barreras No Arancelarias**

Las barreras no arancelarias son restricciones comerciales que no son arancelarias, como cuotas, subvenciones, normas técnicas y medidas sanitarias y fitosanitarias (SPS). Las BNA pueden dificultar y aumentar el costo para las empresas la importación y exportación de bienes. (Odegard, 2020)

## **Regulaciones Fitosanitarias**

Las regulaciones fitosanitarias son regulaciones gubernamentales diseñadas para prevenir la introducción y propagación de plagas y enfermedades de las plantas a través del comercio internacional. Estas regulaciones pueden involucrar la inspección de plantas y productos vegetales, la fumigación y las medidas de cuarentena. (Odegard, 2020)

## **Certificaciones Internacionales**

Las certificaciones internacionales son certificaciones otorgadas por organizaciones independientes que verifican que una empresa o producto cumple con ciertos estándares. Estos estándares pueden estar relacionados con la calidad del producto, la sostenibilidad ambiental o las prácticas laborales.

## **Marketing Internacional**

El marketing global es el proceso de comercializar los productos o servicios de una empresa a clientes en diferentes países. Implica desarrollar estrategias y campañas de marketing que sean sensibles a las diferencias culturales, lingüísticas y de comportamiento de los consumidores en cada mercado. (González & Petro, 2021)

## **Adaptación del Producto**

La adaptación del producto es el proceso de modificar un producto para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes en diferentes mercados internacionales. Esto puede implicar cambios en el diseño, empaquetado, características, funcionalidad o incluso el nombre del producto.

## **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es lo que le da a una empresa una ventaja sobre sus competidores en el mercado. Se centra en cómo las empresas pueden construir una ventaja competitiva sostenible a través de capacidades dinámicas, que son la capacidad de adaptarse, aprender e innovar. (Irfan, y otros, 2021)

## **Sostenibilidad**

La sostenibilidad se refiere a las prácticas comerciales que consideran el impacto ambiental, social y económico a largo plazo. Se discute cómo las empresas pueden implementar estrategias de sostenibilidad en sus cadenas de suministro globales.

## **Riesgos Financieros**

La gestión de riesgos financieros es fundamental para las empresas que operan en el ámbito internacional debido a la exposición a diversas fuentes de incertidumbre y volatilidad. Esta gestión implica un proceso sistemático que incluye la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos financieros.

## **Producto Orgánico**

La definición de producto orgánico consiste en describir aquellos productos que son procesados con las distintas prácticas agrícolas sostenibles, las cuales se caracterizan por mantener el equilibrio ecológico y la biodiversidad, estos productos son característicos ya que limitan el uso de pesticidas y fertilizantes sintéticos y son cambiados por abonos naturales (Vega, 2022). Se considera que estos productos también minimizan a 0 el uso de técnicas de procesamiento como la irradiación y el uso de disolventes industriales entre otros.

## **Análisis PESTA**

El análisis PESTA es una herramienta estratégica que facilita la evaluación y vigilancia del entorno macroeconómico de una empresa (Torrabadella & Álvarez, 2020). Su objetivo es identificar los factores externos y macro ambientales (Amenazas y Oportunidades) que podrían influir en la empresa a través de diversas categorías. Este análisis ayuda a detectar amenazas y

debilidades que luego se integran en un análisis FODA para su posterior análisis y aprovechamiento.

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizaciones se define a las estrategias y programas que son gestionados con un enfoque de poder incrementar el desempeño y la eficacia de una empresa, por medio de las modificaciones en la estructura de sus procesos y comportamiento.

### **Competencias Centrales**

La definición de competencias centrales describe los procesos y las distintas actividades en el que la empresa resalta notablemente, lo cual les acredita una ventaja competitiva. Estas competencias son fundamentales para poder sobresalir en el mercado que se labora.

### **Análisis de Viabilidad**

Los procedimientos que son desarrollados para valorar si un proyecto o supuesta decisión es segura y óptima para que sea empleada dentro de una organización o algún otro contexto, todo el conjunto que se desarrollan para valorar el proyecto se lo denomina análisis de viabilidad. Este proceso se realiza antes de la toma de decisiones, para poder establecer la viabilidad y rentabilidad del proyecto en los distintos aspectos como económicos, legales, medioambientales y sociales, entre otros (Parra y Mariño, 2023).

## **Marco Referencial**

### **Camposol S.A. - Expandiendo el Aguacate Peruano**

#### **La Exportación de Aguacates Peruanos al Mercado Sueco en 2021**

Las exportaciones de la empresa Camposol S.A. en Suecia dieron sus inicios con su altamente valorado producto como lo es el aguacate. La primera exportación que se dio marcó un principio muy importante para esta empresa y para la industria, ya que puso expandir sus productos a mercados de Europa que son altamente competitivos, además que consolidó su posicionamiento en el mercado, siendo reconocida como uno de los principales productos y exportadores de aguacate de América del Sur.

La primera exportación de aguacates de Camposol a Suecia se llevó a cabo en colaboración con socios comerciales suecos que reconocieron la calidad y la frescura de los productos de la empresa peruana. Camposol estableció relaciones comerciales sólidas con importadores y distribuidores suecos, lo que facilitó el proceso de entrada al mercado sueco.

La decisión de Camposol de abrirse a mercados europeos y sobre todo nórdicos como lo es el mercado sueco se dio debido a un análisis exhaustivo de la demanda de aguacates que había en Europa, además que Suecia tiene una característica muy importante en su poder adquisitivo, además de que es una población que tiene tendencia a la compra de productos frescos y saludables, La empresa vio una oportunidad estratégica para diversificar sus mercados de exportación y aumentar su presencia en Europa, aprovechando su experiencia en la producción de aguacates de alta calidad en Perú (Camposol, 2020)

## **Proceso**

### **Producción**

La producción de la empresa Camposol S.A. está ubicada en Perú, dentro de su mercado local es reconocida como la líder en la producción de aguacates de alta calidad y también es reconocida como una de las empresas con mayor exportación de este producto. La empresa tiene en su posesión grandes plantaciones de aguacates que se encuentran específicamente en la región La Libertad. Sus plantaciones con equipamientos altamente tecnológicos y también es característico de que sus plantaciones están vinculadas a prácticas agrícolas sostenibles lo que garantiza la producción de aguacates frescos y de calidad.

### **Selección y Cosecha**

La empresa tiene sistemas altamente rigurosos para todo su proceso de selección de aguacates y el tipo de cosecha a emplear para de esta forma tener garantía de la calidad de producción que tienen. Se explica que las cosechas son realizadas a manos por los trabajadores expertos que utilizan técnicas sostenibles para cosechar y seleccionar las frutas que ya se encuentren maduras y con un tamaño óptimo. Todo este proceso se realiza para cumplir con estándares de calidad que son requeridos en los distintos mercados.

### **Empaque y Almacenamiento**

Después del proceso de cosecha y selección de los aguacates que son destinados para la exportación, la empresa transporta los aguacates seleccionados a las instalaciones para proceder realizar el empaque. En este proceso de empaque también se someten a una última clasificación, esta clasificación es dada por las siguientes características, por tamaño y por su calidad, después de esta clasificación los aguacates son puestos en cajas especiales diseñadas

para proteger durante el transporte. Camposol también cuenta con modernas instalaciones de almacenamiento en frío para preservar la frescura de los aguacates antes de la exportación.

### **Exportación**

La empresa Camposol tiene variedad de mercados internacionales a las que sirve incluido Suecia. Durante este proceso de exportación la empresa tiene socios estratégicos logísticos que son altamente confiables y que en cada exportación coordinan el transporte marítimo de los aguacates desde Perú hasta Suecia. Para este transporte se siguen estrictos controles de seguridad y calidad para que sea confiable y que los aguacates llegaran en óptimas condiciones a Suecia para cumplir con todos los estándares exigidos por regulaciones suecas (Camposol, 2020).

Camposol exporta sus aguacates a varios mercados internacionales, incluido Suecia. La empresa trabaja con socios logísticos confiables para coordinar el transporte marítimo de los aguacates desde Perú hasta Suecia. Se siguen estrictos controles de calidad y seguridad alimentaria durante todo el proceso de exportación para cumplir con los estándares exigidos por los reguladores internacionales y suecos (Camposol, 2020).

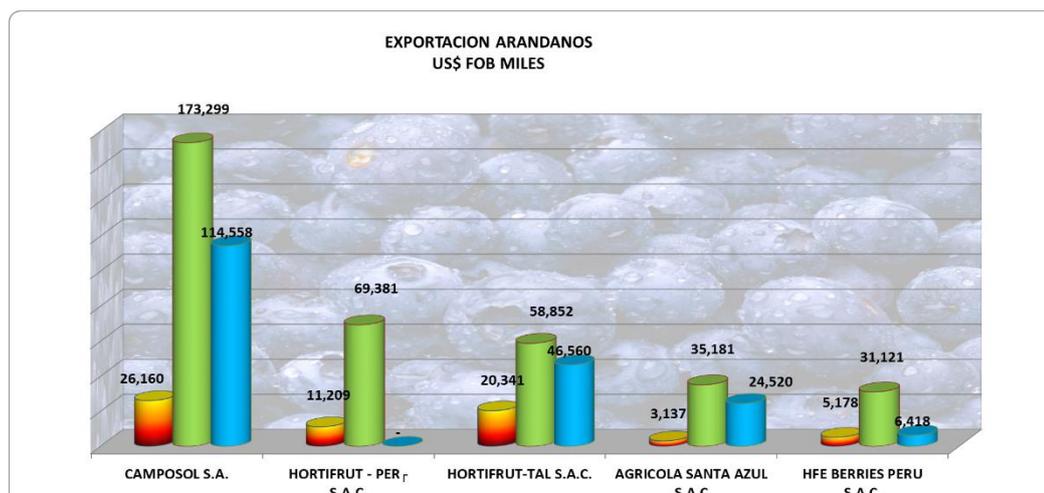


Figura 1 Ventas Camposol S.A.

Durante el primer semestre de 2023, las ventas alcanzaron los 154,1 millones de dólares, con un margen de beneficio bruto del 29,5%. El EBITDA de las operaciones continuas se incrementó a 33,6 millones de dólares, lo que representa un aumento del 44,37% en comparación con el mismo periodo del año anterior, y el margen de EBITDA fue del 21,8%. Este crecimiento se debe a mayores volúmenes y precios de arándanos y aguacates. Aunque el resultado neto fue una pérdida de 23,6 millones de dólares, en comparación con una pérdida de 49 millones de dólares en el primer semestre de 2022, los gastos financieros también crecieron, pasando de 14,3 a 22,3 millones de dólares. Al 30 de junio de 2023, la empresa contaba con un saldo de caja de 28,1 millones de dólares y un índice de endeudamiento neto de 7,8 veces. (Camposol) (Camposol) (PortalFruticola.com)

## San Miguel - Del sol argentino al frío sueco

### La Inaugural Exportación de Uvas Argentinas al Mercado Sueco en 2020

La empresa San Miguel tuvo su primera exportación de uvas al mercado sueco en el año 2020. La decisión que representó incursionar en el mercado sueco fue un paso firme para la empresa argentina en su estrategia de internacionalización y diversificación de mercados, su

búsqueda de expandirse la llevó a involucrarse en un mercado altamente competitivo como lo es el europeo.

Para San Miguel la primera exportación representó un resultado positivo después de todo su proceso de desarrollo de investigación de mercado, además de concretar negociaciones para comenzar a tener contactos y socios comerciales. Asimismo, la investigación que se desarrolló le permitió a la empresa identificar la oportunidad de introducirse en el mercado de Suecia reconociendo la demanda que había por frutas que tengan altos índices en favor de la salud.

Para la empresa la decisión también salió de la estrategia que estaba teniendo para expandir sus productos a otros mercados y así gestionar un crecimiento internacional y comenzar a diversificar sus mercados ya que la empresa solo servía a América del Sur. La empresa encontró el potencial en el mercado sueco por su tendencia a la compra de productos saludables y la tendencia a un estilo de vida mejor con el incremento de un mayor consumo en frutas. Las uvas argentinas ya habían ganado reputación en mercados de América del Sur así que su reputación prevaleció para poder expandirse a Suecia (San Miguel, s.f.).

## **Proceso**

### **Producción**

En el área de producción la empresa San Miguel es destacada por tener grandes hectáreas para sus viñedos de uvas los cuales son caracterizados por su alta calidad en producción. La empresa consta con sus hectáreas de producción en las zonas de San Juan y Mendoza de Argentina. Estas regiones son conocidas por su clima favorable y suelos fértiles que son ideales para el cultivo de uvas de calidad premium.

### **Cosecha y Selección**

Las uvas se cosechan a mano durante la temporada de cosecha por trabajadores capacitados de San Miguel. La empresa sigue estrictos estándares de selección para garantizar que solo se cosechan uvas de la más alta calidad. Se seleccionan cuidadosamente las uvas maduras y libres de defectos para cumplir con los requisitos de los mercados internacionales, incluido el mercado sueco.

### **Empaque y Refrigeración**

Después del proceso que se realiza en la cosecha la empresa transporta las uvas previamente seleccionadas de forma eficaz a sus instalaciones para su posterior empaque. San Miguel en este proceso de empaque somete a las uvas a una última selección para certificar la calidad del producto. Los empaques que la empresa tiene para las uvas son cajas altamente resistentes para que protejan a las uvas durante el transporte. San Miguel es reconocido por sus sistemas de refrigeración altamente tecnológicos que permite mantener las frutas frescas.

### **Exportación**

La empresa ya sirve otros mercados internacionales, pero incluir a Suecia le dio un plus de ventaja competitiva ya que Suecia es un mercado de alto poder adquisitivo y con tendencia a un consumo saludable lo que hace a sus frutas un producto rentable en este mercado. La empresa tiene socios logísticos que le certifican las rutas y medios de transporte, además tienen asesores aduaneros que la hacen más fácil la exportación. San Miguel ofrece supervisores de su empresa para certificar la llegada del producto las condiciones y calidad en el que llegan (San Miguel, s.f.).

## Vendido desde 2020

	2020	2021	2022
Arándano	25,589	33,305	51,086
Palta	31,890	31,894	30,451
Uvas	11,765	13,490	14,693
Mango	23,937	23,171	24,548
Mandarina	12,842	11,255	17,717
Otros	0	636	689
<b>Total</b>	<b>106,023</b>	<b>113,751</b>	<b>139,183</b>

*Figura 2 Ventas San Miguel*

San Miguel reportó un aumento del 12.4% en sus ventas en 2021, alcanzando los 358.8 millones de dólares. Este crecimiento fue atribuido principalmente al aumento en los volúmenes de exportación de aguacates y otros productos como los arándanos. Sin embargo, a pesar del crecimiento en ventas, la empresa experimentó una disminución en su EBITDA, que bajó del 34% en 2020 al 29% en 2021 (San Miguel, s.f.) (San Miguel, s.f.). (PortalFruticola.com).

## Marco Legal

Diferentes factores se necesitan para ser vincular al proceso del mercado ecuatoriano de arándanos en el mercado sueco. Todos estos requisitos ayudan a asegurar el acuerdo, la seguridad y la protección de los consumidores y el medio ambiente. “promover y regular el comercio exterior y asegurar que los productos exportados cumplan con los estándares internacionales y sean seguros para los alimentos “(LEXI, 1997).

En este estudio se consideran dos aspectos importantes: costos y requisitos de gestión. Existe un conjunto de aranceles internacionales que incluyen productos acreditados a cada producto o denominados cabeza arancelaria, considerando que el producto que se exporta son los arándanos, el código arancelario es 081040 - Otras frutas frescas: arándanos, arándanos y

otras frutas del género Vaccinium, El código puede ayudarnos a comprender cuánto debemos pagar para ingresar a Suiza.

Ecuador actualmente prefiere cooperar con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), de la que Suiza es miembro. “El acuerdo comercial multipartes firmado entre Ecuador y la Unión Europea en 2016 facilitará el comercio bilateral al eliminar aranceles y acuerdos comerciales y permitir que productos ecuatorianos, incluidos los arándanos, ingresen al mercado europeo” (Mulparty Trade Agreement, 2016). En lo que respecta a los arándanos, el arancel cero busca promover las ventas ecuatorianas en el mercado europeo y hacer que los precios de los productos ecuatorianos sean competitivos en el mercado suizo, beneficiando así a los productores y consumidores ecuatorianos.

Sabiendo que tenemos una ventaja en el mercado suizo, debemos tener en cuenta los requisitos que rigen la entrada fluida de nuestras mercancías al país y respetar las leyes y regulaciones pertinentes que se siguen en Suiza. Nuestros productos deben cumplir con un total de 25 requisitos legales para cumplir, que se centran en: embalaje, estándares ambientales, estándares de etiquetado, garantías de productos y cumplimiento legal.

“El Instituto Nacional de la Calidad (INEN) es el organismo en Ecuador responsable de desarrollar e implementar normas técnicas y fitosanitarias y garantizar que los productos agrícolas, incluidos los arándanos, cumplan con los requisitos de exportación mundial” (INEN, 2020).

### **A120 – Restricciones geográficas**

Esta regulación nos detalla de las restricciones geográficas, el cual son las áreas en donde las exportaciones de arándanos en Suecia son permitidas. Estas restricciones pueden basarse en la presencia de plagas o enfermedades específicas en algunas áreas.

Normativa de la Unión Europea: ya que Suecia es un país de la UE, todas las importaciones a este país también se rigen por el Reglamento de la UE 2016/2031 sobre medidas de protección contra plagas en plantas. Este reglamento establece zonas protegidas y requiere que las plantas en cuarentena sean transportadas a través de ellas.

Regulaciones Ecuatorianas: El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, Agrocalidad son responsables de asegurar que los arándanos exportados desde Ecuador provengan de áreas libres de plagas y enfermedades identificadas por la UE.

### **A130-Enfoque de sistemas en prácticas agrícolas.**

Esta perspectiva integra diferentes conjuntos de prácticas, evaluaciones y controles implementador que garantizan que la producción de arándanos sea segura durante todo su ciclo desde la producción hasta la exportación.

Los productores de arándanos del Ecuador deben seguir las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el cual implica que el campo donde se realice el cultivo de estos arándanos esté libre de plagas, usar pesticidas en caso de requerirse, y en caso de producción orgánica cubrir sus buenas prácticas agrícolas con las medidas requeridas y asegurar que cada residuo se maneje conforme a la ley.

El sistema de HACCP en el lugar es una necesidad para identificar y controlar el riesgo durante la producción y la exportación para garantizar que la fruta cumpla con los niveles sanitarios en Suecia.

#### **A140 – MSF su requisito de autorización de Terreno para importar artículos.**

Los arándanos están sujetos a servicios regulados sanitarios fitosanitarios (MSF) y por eso requieren la importación productos agrícolas

Autorización fitosanitaria Política de Desarrollo Agrícola: los arándanos deben estar acompañados de un certificado fitosanitario expedido por Agrocalidad que esté diciendo eficazmente la ausencia plagas embalaje y que cumple con buena hacia la UE

Reglamento sueco: además de las propias normas de la UE, puede haber otros requisitos concretos para Suecia, que son en realidad legislación nacional y requieren más control por parte de las autoridades suecas antes de la exportación.

#### **A150 - Requisito de Autorización del Terreno.**

Para los Importadores de hecho, es fuerza legal obtener aprobación para esta exportación de arándanos ecuatorianos. Las ventas de importadores: todos los importadores en Suecia deben estar registrados y obtener la autorización de las autoridades suecas con respecto a la Sanidad importación de arándanos. Este espíritu de la ley también incluye la presentación pruebas del origen del producto y su calidad

Cooperación Fitosanitaria: Todos los exportadores ecuatorianos deben cooperar de cercanía con los importadores suecos para asegurarse de que tienen toda la documentación pertinente y todos los permisos adecuados.

## **A190 – Prohibiciones y Restricciones de las Importaciones por sus Motivos Sanitarios y Fitosanitarios.**

Estas sanciones o barreras adicionales constan con algunas medidas particulares que quedan sin cubrir por otras regulaciones. Inspección y control final: cuando lleguen los arándanos a Suecia las autoridades sanitarias pueden inspeccionar los lotes con objeto de asegurar el cumplimiento de salubridad y sobre el orden pedido.

## **A210 – Límites de Tolerancia para Residuos / Contaminación por Determinadas Sustancias químicas.**

Se trata de una norma que establece los límites máximos de residuos de pesticidas o químicos para los arándanos. "La Unión Europea establece límites máximos de residuos de pesticidas en o sobre los alimentos, lo cual es un requisito crítico para asegurar el éxito de los arándanos ecuatorianos en el mercado sueco, según el Reglamento (CE) No 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo. Control y Monitoreo: En Ecuador, Agrocalidad será responsable de monitorear las acciones de control y vigilancia respecto de que la cantidad de plaguicidas no exceda las normas permisibles.

## **A220 – Uso restringido por sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de Contacto.**

Dicho requisito trata sobre restricción de ciertas sustancias que pueden estar en contacto con los alimentos, por ejemplo, el material de empaque. Reglamento (CE) No 1935/2004: Sus materiales y objetos de contacto con alimentos no deben transferir a los alimentos componentes en cantidad que puedan comprometer la salud humana. También Buenas Prácticas de Fabricación: los productores de arándanos tienen asegurarse de que los materiales utilizados

para el empaque y el procesamiento de los arándanos cumplan con estas prácticas para evitar la contaminación del producto.

### **A330 – Requisitos de empaquetado.**

El empaque de los arándanos debe cumplir con ciertos estándares para mantener el producto seguro durante el transporte y almacenamiento.

Reglamento (CE) No 2023/2006: sobre buenas prácticas de fabricación para materiales destinados a entrar en contacto con los alimentos. También significa empaque más sostenibilidad, los exportadores deben utilizar empaques sostenibles y reciclables que se en cumplimiento con las políticas medioambientales de la UE y Suecia.

### **A410 – Criterios microbiológicos del producto final.**

La empresa debe asegurarse de que los productos finales no tengan niveles peligrosos de microorganismos.

Reglamento (CE) No 2073/2005: Se especifican los criterios microbiológicos de los alimentos. Se ha especificado que los arándanos serán examinados, y se garantiza que están en conformidad con estos estándares antes de su exportación.

Control de calidad: Agrocalidad examinaría los arándanos en busca de contaminantes microbiológicos para asegurarse de que el producto final no sea perjudicial o dañino.

## **A420 – Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias.**

Las prácticas higiénicas durante la producción son necesarias para asegurar que los arándanos no tengan contaminantes y sean seguros para los consumidores. Algunas de estas prácticas incluyen:

Buenas Prácticas Agrícolas: las BPA son necesarias para mantener la higiene y condiciones sanitarias en el campo. Deben llevar el manejo correcto del agua, control de plagas y enfermedades, aplicación de fertilizantes y pesticidas.

Reglamento 852/2004/CE sobre la higiene de los productos alimenticios: este reglamento establece los requisitos generales de higiene en todas las etapas de producción, procesamiento y distribución de alimentos.

## **A630 – Procesamiento de alimentos y piensos.**

Al igual que en el campo, las normas deben mantener condiciones higiénicas durante el procesamiento de los arándanos.

Buenas Prácticas de Manufactura: las BPM aseguran que, durante la producción, los arándanos se procesan en condiciones higiénicas, limitando los contaminantes.

Sistema HACCP: también es necesario para procesar los arándanos. La normativa europea obliga a los países a mantener la seguridad de los alimentos mediante la implementación del HACCP.

### **A830 – Certificación / Requisitos.**

Los arándanos están certificados para cumplir con los estándares internacionales de calidad y seguridad. GlobalG.A.P. es una certificación bien aceptada que cubre todos los aspectos de la producción agrícola relacionados con la seguridad alimentaria, la trazabilidad, el medio ambiente, la salud y también la seguridad pública y de los trabajadores y la protección de los trabajadores a nivel internacional.

"La certificación de GlobalG.A. P es esencial para el cultivador de arándanos en Ecuador que desea exportar a los mercados internacionales, incluyendo a Suecia: ésta garantiza que se estén observando en la propiedad prácticas globales de seguridad y sostenibilidad." (GlobalG.A.P., 2018)

Certificado fitosanitario: Emitido por Agrocalidad en Ecuador, el certificado es necesario para probar que los arándanos cumplen con los requisitos de la UE y Suecia en materia de sanidad y fitosanitaria.

### **A840 – Requisito de Inspección.**

Las inspecciones garantizan que los arándanos cumplan con los estándares de salud y seguridad antes de la exportación, lo que garantiza que hayan sido un baile alegre a los ojos de los compradores.

-Inspección Pre- Exportación: Agrocalidad deberá realizar una inspección que pueda certificar que los arándanos han cumplido con las condiciones sanitarias y fitosanitarias necesarias.

-Inspección en el punto de entrada: Las autoridades de Suecia realizarán una indagación documental y de calidad que tienen en el punto de entrada, para comprobar si los arándanos cumplen con la normativa de la Unión Europea y Suecia.

### **A850 - Requisitos de Trazabilidad.**

La trazabilidad es esencial a fin de que los arándanos se encuentren exactamente allí donde supone estar pasando por todas las fases de producción, elaboración y comercio.

Regulación (EC) No 178/2002: Establece los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria de la UE, incluido el principio de trazabilidad. Según establece este reglamento, todas las fases de la cadena alimentaria deben llevar un registro detallado que permita a fuerza rastrear la procedencia y destino de los productos.

Sistema de Trazabilidad en Ecuador: Los productores y exportadores de arándanos en Ecuador deben tener sistemas de rastreo que permitan registrar cada una de las partidas (lotes o cosechas) de arándanos desde su sitio de origen hasta el punto de exportación, de manera que toda la información importante esté disponible y accesible para las autoridades pertinentes.

### **A851 - Origen de Materiales y Piezas.**

Es necesario asignar claramente un origen e informar escrita y detalladamente acerca del origen cada vez que adquieran materiales o piezas.

Trazabilidad: Los exportadores deben documentar el origen de todos los insumos y piezas utilizadas en la producción y envasado de arándanos, incluidas semillas, fertilizantes, plástico de embalaje, etc. Esto garantiza que cada pieza cumpla con las normas de seguridad y calidad.

Reglamento (CE) nº 178/2002: Establece los requisitos para los sistemas de seguimiento que permitan identificar de dónde provienen los materiales y componentes utilizados en la producción de alimentos.

## **A852 - Historial de Procesamiento.**

El historial de la elaboración del arándano debe ser detallado y estar a disposición de las autoridades competentes.

Documentación del Proceso: Los Recolectores y Productores de arándanos debe Mantener registros pormenorizados de todos los procedimientos desde no de suministro hasta embalaje. Esto incluye lavado y desinfección, tipos y cantidad de pesticidas aplicados para que cuiden y condición el almacenaje.

Reglamento (CE) No 852/2004: Establece requisitos de higiene que incluyen la necesidad de mantener registros detallados del procesamiento de alimentos para asegurarse que sean seguros para el consumo.

## **A853 - Distribución y Ubicación de Productos Después de la Entrega.**

Es esencial que los exportadores puedan seguir la distribución y paradero de los arándanos después de su envío al mercado sueco.

Sistema de Distribución: Los exportadores deben establecer procedimientos que les permitan estar al día con el movimiento de los arándanos en Suecia, para evitar así problemas de calidad o seguridad que necesiten respuesta hecha al momento.

Reglamento (CE) No 178/2002: También trata acerca de la trazabilidad durante la distribución y especifica que las empresas alimentarias han de poder observar cuáles son sus suministradores y clientela.

### **B140 - Requisito de Autorización para Importar Determinados Productos.**

Toda importación carece de determinado arándano a Suecia fa necesaria una especificación que asegure ke la fruta cumple las normas sanitarias y fitosanitarias. Certificación fitosanitaria: Emitido por la Agencia de Calidad Agropecuaria de Ecuador haciendo referencia a la aprobación sanitaria y ecológica en la Unión Europea. Ley de importación: Los importadores suecos deberán obtener una autorización de la Región en la que practican el comercio las autoridades para poder importar arándanos del área del país en el marco de las normativas establecidas por UE.

### **B310 - Requisitos de Etiquetado.**

Los arándanos importados tienen que cumplir las reglas estándar publicadas por la UE y las que están aplicables Suecia, y la información precisa en la etiqueta.

Reglamento (UE) No 1169/2011 Etiquetado de alimentos desglosa información básica, incluyendo los ingredientes de los alimentos alérgenos presentes en ellos orígenes fechas de caducidad respectivas. El etiquetado debe estar en sueco para ser vendido en Suecia.

Nutrición e Información sobre Orígenes de los Productos: La etiqueta tiene que ser lo más realizable posible y completada con detalles nutricionales. Además, tienen que identificar exactamente de dónde proceden los alimentos para que los consumidores suecos puedan sentir confianza en lo que compran.

### **B320 - Mercado de Origen.**

Con el fin de asegurar productos correctamente identificados apropiados y marcados de cara a su comercio o venta en el mercado sueco. Los requisitos de marcado.

Reglamento (UE) núm. 1169/2011: Este Reglamento se refiere a los requisitos de información que deben cumplir los alimentos para sus consumidores finales. Los arándanos deberán llevar símbolos de forma clara y comprensible, como el lugar de procedencia, cuánto peso bruto contienen en cada bolsa (neto), las fechas en que expiren o caduquen todos ellos conjuntamente, así como cualquier otra instrucción acerca del almacenamiento.

Marcado de Origen: El país de origen (Ecuador) deberá indicarse en las etiquetas de los arándanos normativa básica en lo que concierne a trazabilidad y transparencia de los alimenticios para los consumidores suecos.

#### **B700 - Calidad Seguridad Rendimiento del Producto.**

Normas de Calidad de la Unión Europea: Los arándanos deberán cumplir con normas de calidad establecidas por la UE que determinan aspectos como frescura, tamaño, color y ausencia de defectos

Reglamento (CE) núm. 852/2004: Establece normas de higiene para los productos alimenticios. Los arándanos deberán ser manes de forma y clase: tratados bajo condiciones higiénicas estrictas controladas en fábrica de fruta con el fin de evitar cualquier tipo de contaminación y para asegurar que el producto es seguro.

#### **B840 - Requisito de inspección.**

Las inspecciones son necesarias para garantizar que los arándanos cumplen con todos los requisitos sanitarios y fitosanitarios antes de exportarse y al llegar a Suecia.

- Inspección pre- exportación: Para garantizar que los arándanos cumplan con todos los requisitos fitosanitarios y sanitarios, Agrocalidad, la agencia de control fitosanitario de Ecuador, deberá realizar inspecciones minuciosas.

- Inspección en el punto de entrada: El país de Suecia inspeccionarán los arándanos en el momento preciso en que se origine la llegada al país para garantizar que cumplan con los requisitos establecidos por la Unión Europea y Suecia, los inspectores certificarán la documentación y calidad del producto.

**E100 - Trámites de licencias de importación distintos de las autorizaciones cubiertas en los capítulos MSF y OTC que no son automáticos.**

Petición de licencias de importación: Para obtener licencias de importación para arándanos, los importadores de Suecia deben presentar solicitudes detalladas. El otorgamiento de certificados sanitarios y de calidad, así como otros certificados necesarios, puede ser parte de este procedimiento.

Regulaciones a nivel nacional en Suecia: los importadores deben respetar también las regulaciones nacionales suecas que involucran la importación de productos agrícolas. Lo cual muchas veces es necesario más allá de lo que pudo requerir la unión europea

**E125 – Licencia para la protección a la salud del consumidor.**

Evaluación de riesgos para la salud: Las autoridades suecas analizan las amenazas potenciales para la salud pública en los arándanos importados antes de conceder una licencia. Esto incluye la evaluación de las técnicas de tratamiento, manipulación y producción de frutas frescas en Ecuador.

Certificaciones de Salud: Para los estándares de seguridad e higiene fijados por la UE y Suecia deben los arándanos ser certificados. Esto incluye varios certificados dados por los exportadores ecuatorianos, las autoridades reguladoras (Agrocalidad) y comprobados los suecos franja de entrada a la frontera. El cumplimiento de estos requisitos legales específicos es crítico y en última instancia determinante para el éxito de las exportaciones de arándanos a

Suecia. Las normativas relativas a la etiqueta, la calidad, la inspección, la autorización de importación y las licencias de la salud pública garantizan que la integridad y calidad de los arándanos que se venden a consumidores suecos. Para las granjas de arándanos que exportan, es un recurso esencial aplicar las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA en inglés), con lo que se asegura que sus arándanos cumplen con estándares internacionales de calidad e higiene. “(FAO, 2015) Los exportadores deben permanecer al corriente de las regulaciones cambiantes y colaborar constantemente con las autoridades ecuatorianas y suecas en un esfuerzo por cerciorarse de que los consumidores están protegidos, y que podamos seguir disfrutando de los arándanos frescos.

## **Metodología**

Dentro de este método se propuso la combinación entre un enfoque cuantitativo e investigación descriptiva. Con ello se pretendía ofrecer una comprensión integral y detallada acerca tanto del mercado sueco como de las oportunidades para exportar arándanos desde Ecuador. Tal enfoque mixto garantizó la validez y confiabilidad de los resultados, aportando en última instancia a un plan estratégico con bases claras y efectivas.

### **Diseño de la Investigación**

La investigación se centró en comparar capacidades productivas y prácticas de exportación de los productores de arándanos de Ecuador con las demandas y especificaciones del mercado sueco. Con este proceso se pudo comenzar desde cero y se identificaron múltiples desigualdades que necesitaban mejorar para ajustar la oferta ecuatoriana a expectativas y normativas del mercado sueco. La información a través de un estudio se muestra descriptivo detallado y completo desde características definidas del mercado sueco de arándanos, como las preferencias del consumidor, tamaño y poder de competencia. Según Hernández Sampieri (2020), la investigación descriptiva consiste en recolectar información sobre fenómenos en su ambiente natural sin cambiar sus condiciones.

Fue primordial conocer las preferencias de los consumidores suecos sobre los arándanos para amoldar la oferta ecuatoriana a sus gustos y demandas. La talla del mercado, su potencial para crecer gracias a la inmigración de otros países de Europa y esa medida proporcionaban una visión clara de los volúmenes de venta posibles a corto medio plazo, así como oportunidades de expansión futuras. Y se examinó también el nivel de competencia actual en el mercado sueco, incluyendo del resto de países exportadores de arándanos, para conocer ventajas competitivas y obstáculos a superar desde ya por los arándanos ecuatorianos.

Al mismo tiempo, también se describieron capacidades y condiciones de producción de arándanos en Ecuador, explorando con cálculos de producción actuales y potenciales de organizaciones locales cuan fiables podían ser estos datos. Esta evaluación permitió examinar si Ecuador podía satisfacer la demanda del mercado sueco y si podía planificar una estrategia ascendente.

También se enderezaron estándares de calidad para los arándanos en Ecuador y lograr que se cumplieran normas internacionales, ya que esto es esencial para que el mercado sueco acepte el producto. Luego, mediante la identificación, cuantificación y dilución de dichos elementos específicos, resultará posible que los cultivadores de arándanos de los Andes elaboren arreglos para sus propios sistemas de exportación de productos al mercado sueco. Se estudian las condiciones logísticas e infraestructurales para exportar arándanos desde Ecuador con el fin de descubrir los costos, tiempos, y eficiencia de este proceso. Esto incluyó la identificación de áreas de mejora que podrían rentabilizar la cadena de suministro del producto y garantizar una entrega eficiente y competitiva en el mercado sueco.

Los hallazgos anteriores se complementaron con una revisión documental que proporcionó un contexto más amplio y datos comparativos a través de informes emitidos, estudios de investigación de mercado, estadísticas de comercio internacional y regulaciones de exportación/importación por fuentes reconocidas como la FAO, el ITC y el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Este examen reveló barreras a la entrada al mercado como aranceles y barreras no arancelarias, regulaciones fitosanitarias y certificaciones necesarias para ingresar al mercado sueco. Estas son la base para establecer estrategias efectivas de internacionalización.

El análisis de datos integrado dio una visión integral del entorno de exportación de arándanos de Ecuador a Suecia, a partir de lo cual surgieron oportunidades específicas como

nichos de mercado no explorados y quizá alianzas estratégicas con proveedores locales en Suecia. También habrá desafíos que es menester sortear, como mejorar la infraestructura logística, cumplir con estándares de calidad y superar barreras regulatorias.

Tomando en cuenta esta totalidad de descubrimientos, hemos desarrollado estrategias particulares y concretas para llevar el arándano ecuatoriano al mercado sueco, así como para asegurar que nuestro plan de negocio propuesto no esté fuera de lugar y se vuelva eficaz en la internacionalización de un gran local corporativo.

### **Tipo de investigación / enfoque o naturaleza**

La investigación en cuestión utilizó un enfoque cuantitativo para desarrollar un plan estratégico comprensivo del arándano de la internacionalización desde Ecuador al mercado sueco. Además, la naturaleza de la investigación tenía un aspecto descriptivo, ya que se centró en comprender las percepciones, las barreras, y las brechas manifestadas por varios grupos de interés, así como los exportadores de arándanos del Ecuador y las empresas suecas.

Según Harrison y Wall (2019), el éxito en las estrategias de internacionalización requiere un análisis detallado de las percepciones del mercado objetivo y de las barreras comerciales identificadas. A tal efecto, varias técnicas de recolección de datos se aplicaron. Más específicamente, el hallazgo cuantitativo se originó con respecto a los datos de exportación, así como a los potenciales importadores en el mercado del país seleccionado, el Suecia. La revisión de informes de exportación y estudios de mercado previos respaldó la recopilación de datos secundarios valiosos (Denzin y Lincoln, 2018), esto proporcionaron una visión cuantificable de las preferencias del consumidor, los estándares esperados y las tendencias de consumo de los arándanos en el sueco. El tratamiento estadístico permitió identificar los patrones y las características principales, especialmente con respecto a las

necesidades críticas de mercado, lo que se descubrió como esencial para priorizar una idea de exportación en un entorno de internacionalización.

También se llevó a cabo un análisis documental al elaborar informe de exportación y otro trabajo en el mercado con respecto a datos secundarios y los documentos estratégicos en el Ecuador y el Suecia ayudo a validar y complementar la información recolectada. El análisis de datos incluyó varios análisis para revelar características clave. Esos análisis fueron descriptivos para resumir y describir los componentes críticos de esos datos seleccionados. También se utilizaron técnicas inferenciales para identificar las relaciones entre dichos datos. Este enfoque reveló los patrones clave y los temas correspondientes a la fruta en internacionalización y también se aplicó. El análisis descriptivo para resumir y describir los datos, junto con técnicas inferenciales, se alineó con las recomendaciones de Bryman (2016) para explorar patrones y temas relevantes en estudios de mercado internacional.

## **Alcance**

El alcance de esta tesis de tipo descriptivo, cuyo objetivo principal fue proporcionar una visión detallada y completa de los componentes necesarios para desarrollar un plan estratégico que permitiera la internacionalización de una empresa exportadora de arándanos hacia el mercado sueco. Un estudio descriptivo se centró en observar, registrar y analizar los aspectos más relevantes del objeto de estudio sin enfocarse en las relaciones causales. Los estudios descriptivos buscaron especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que fuera sometido a un análisis (González & Covinos, 2021).

Para empezar, se examinó a Suecia como mercado objetivo y llamativo para la internacionalización de arándanos en los diferentes contextos. Esta evaluación incluyó los

sectores culturales, sociales, económicos y políticos de Suecia que podrían representar un riesgo para la internacionalización de la empresa. La demanda y valorización de los arándanos podría verse afectada por factores como la economía, las políticas de comercio, las características culturales y demográficas.

Se descubrió también los desafíos y oportunidades que existen para la empresa en el mercado sueco para la exportación de arándanos. Se valorizaron los problemas logísticos, la competencia dentro del mercado sueco y los factores regulatorios y legales, los requisitos de calidad, las certificaciones requeridas para exportar y las barreras arancelarias recibieron una atención especial.

Asimismo, se estudió la demanda y las preferencias de los consumidores suecos. Este análisis detalló la demanda actual y proyectada de arándanos en Suecia, las características del consumidor, sus preferencias en calidad, presentación y origen del producto, y las tendencias de consumo de productos saludables.

Además, se definieron las estrategias operativas necesarias para la internacionalización exitosa. Se detallaron los procedimientos logísticos, las consideraciones para la gestión de la cadena de suministro y los requisitos aduaneros específicos. También se incluyó una evaluación de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para asegurar una operación eficiente y conforme a las regulaciones suecas.

Finalmente, se elaboró un plan de implementación que detalló los pasos necesarios para la internacionalización. Este plan incluyó un cronograma, los recursos necesarios y una evaluación de riesgos con estrategias de mitigación. Se abordaron aspectos logísticos como la cadena de suministro y los procesos aduaneros.

## **Técnica de recogida de datos**

### **Fuentes Documentales**

Se analizó documentos y fuentes secundarias relevantes, obteniendo información cuantitativa sobre la producción, exportación e importación de arándanos, así como sobre el mercado sueco y sus características. Se obtuvo información cuantitativa que sirva de base para el desarrollo del plan estratégico de internacionalización de la empresa exportadora de arándanos al mercado sueco.

Se recopiló información de fuentes confiables como Google Scholar y Web of Science donde se estudió la producción, exportación, importación y mercado de arándanos en Suecia. También se consultó en los informes de organizaciones internacionales como la FAO y la OCDE, que tienen información valiosa sobre el mercado mundial del arándano y ayudaron a comprender la situación en Suecia. Además de los informes y estadísticas proporcionados por organizaciones como la asociación de productores de arándanos o asociaciones similares en Suecia, existen otras fuentes de información que pueden brindarle una comprensión más profunda del mercado de los arándanos.

### **Fuentes Datos Secundarios**

Se analizó tendencias y condiciones del mercado de arándanos en Suecia, identificando patrones de consumo, volumen de importaciones y exportaciones, precios promedio y otros indicadores económicos relevantes. El objetivo principal es identificar patrones de consumo, volumen de importaciones y exportaciones, precios promedio y otros indicadores económicos relevantes que permitan comprender mejor el mercado sueco de arándanos.

Se utilizó información estadística de comercio internacional, organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y bases de datos gubernamentales de Ecuador y Suecia proporcionan datos sobre las importaciones y exportaciones de arándanos entre ambos países. Además de informes de empresas de investigación de mercado con datos relevantes y actualizados sobre el consumo y tendencias del mercado sueco.

### **Estudios de Casos**

Se llevó a cabo un análisis de casos de éxito y fracaso de empresas que han realizado procesos de internacionalización similares al que se propone para la empresa exportadora de arándanos. El objetivo es identificar prácticas exitosas y errores comunes, proporcionando un marco de referencia para el desarrollo del plan estratégico de internacionalización.

Se utilizó información de publicaciones académicas como revistas académicas especializadas en negocios internacionales y casos de estudio fueron una fuente importante de casos de éxito y fracaso en la internacionalización de empresas. Reportes de empresas, informes anuales de empresas exportadoras de arándanos, tanto de Ecuador como de otros países.

### **Análisis de Datos**

Se utilizó Microsoft Excel como herramienta fundamental para el análisis de datos, y eso comporta diversas ventajas, junto con ser un programa que resulta familiar para muchos analistas y una gran capacidad de análisis con grandes volúmenes de datos. Excel es, además, un programa con una flexibilidad que permite introducir nuevas variables y ajustes en el modelo cuando sea necesario, y todo esto contribuye a que no quede obsoleto en un entorno empresarial en constante cambio.

Se utilizaron técnicas de análisis para prever las ventas y la rentabilidad de la internacionalización de los arándanos tomando como información la historia de las ventas, las tendencias de los mercados y las previsiones económicas que incorporan variables como el crecimiento del PIB, las tasas de inflación, las fluctuaciones en el tipo de cambio y las tendencias del consumo de productos frescos en el mercado sueco, crecimiento de la industria.

## **Capítulo I. Análisis del Entorno**

### **Análisis PESTA**

#### **Análisis del entorno político**

Suecia hasta principios de siglo se caracterizó por arraigada tradición democrática, lo que se refleja en un sistema parlamentario resistente y en una monarquía constitucional que brinda estabilidad a las instituciones. El Riksdag – (PARLAMENTO) es un órgano de 349 miembros elegidos por representación proporcional que se reúnen para legislar y conducir la política en el país. Aquí los partidos compiten y cooperan para organizar gobiernos que reflejen la diversidad de opiniones y necesidades de la sociedad sueca. “Suecia es conocida por su estabilidad política y su compromiso con los valores democráticos. El país ha sido constantemente clasificado como uno de los más transparentes y menos corruptos del mundo” (Transparency International, Índice de Percepción de la Corrupción, 2033).

Los dos principales partidos políticos del Reino de Suecia y sus respectivos partidos políticos representan un amplio espectro de ideologías y enfoques en cuanto a la política. Por ejemplo, los socialdemócratas del SAP han estado en la historia de la liga a favor del bienestar social, los derechos humanos sobre el trabajo y la igualdad, siendo uno de los establecimientos de política más consistentes y estables de Suecia y, por lo tanto, de toda Europa. Al mismo tiempo, el Partido Moderado se ha enfocado en el liberalismo económico y en la federación de servicios públicos motivos. Le han estado purificando y defendiendo reformas que aumenten la competitividad y el crecimiento económico sostenible. "Suecia es conocida por su modelo de bienestar social basado en principios socialdemócratas, que enfatiza la equidad, la justicia social y el estado de bienestar universal" (The Economist, artículo sobre el modelo sueco de bienestar, 2022). En los últimos años, los suecos están codificando con la facultad de poder de casar con

un Partido Liberal hasta la fecha, una parte de la derecha dominante ha acusado un Partido liberal de Demócratas de Suecos, cuyo enfoque principal ha sido la inmigración y los temas de seguridad, con filosofías nacionalistas. Aquí, el dilema de la integración entre culturas se resuelve con éxito con desafíos étnicos y religiosos en un país que ha sido tradicionalmente homogéneo

Suecia ha enfrentado recientemente importantes desafíos que de cierta manera han afectado significativamente el desarrollo de su agenda política y su progreso social. Además de ser otro punto de discordia peleándose como perros y gatos que simplemente crea discusiones acaloradas en donde la inmigración y la domesticación son una prioridad absoluta entre ellos. Según los debates, diferentes partidos vieron el pluralismo y los derechos de los inmigrantes. Este enfoque muestra cuán complejas son estas cuestiones de interés público. La sostenibilidad del sistema de bienestar sueco ha vuelto a cobrar importancia, principalmente debido a la distribución de la población y las reformas necesarias para mantener beneficios sociales económicamente aceptables a largo plazo. La polarización política se ha estudiado, lo que refleja las diferencias ideológicas y socioeconómicas más profundas en temas como la economía, el medio ambiente y la seguridad pública. "El gobierno sueco fomenta la participación ciudadana y la transparencia en la toma de decisiones políticas mediante el uso de plataformas digitales para el diálogo con el público y la cooperación entre diferentes partidos"(Gobierno de Suecia, Portal de Participación Ciudadana, 2023). Por lo tanto, actualmente Suecia se encuentra en una encrucijada política. La capacidad de sus líderes y partidos para encontrar políticas negociables y consensuadas sigue siendo decisiva para la estabilidad del país y alentar un desarrollo sostenible y equitativo en el futuro. La forma en que se resuelvan estos desafíos determinará en gran medida la dirección y la unidad de la sociedad sueca en la próxima década.

En términos de política exterior Suecia, desde su solicitud de adhesión a la Unión Europea en 1991 hasta su entrada en 1995 tras un referéndum popular, ha mantenido una posición particular en la política exterior europea. A pesar de ser miembro de la UE, el país optó por mantenerse fuera del euro, como demostró un referendo posterior que reflejó una clara negativa hacia la adopción de la moneda única. En la esfera de la defensa y seguridad, Suecia originalmente optó que no unirse a la OTAN, aunque se ha debatido esta cuestión varias veces. Por otra parte, Suecia ha participado activamente en misiones de mantenimiento de la paz de la ONU. Este hecho se constata en la circunstancia de que más de 60000 soldados suecos hayan sido asignados a operaciones de paz en distintos países. Pero Suecia ha encontrado su propia política exterior de la que la Unión Europea y su neutralidad militar son parte, refleja en cierto modo los factores diferentes y contradictorios que influyen actualmente en esas decisiones.

## **Análisis del entorno económico**

### **Crecimiento del PIB**

El PIB de Suecia en el primer trimestre de 2024 creció un 0,7% en comparación con el trimestre anterior, mostrando una mejora significativa desde la tasa cero (0%) observada en el cuarto trimestre de 2023 (*PIB de Suecia 2024*, s. f.). El aumento implica que la economía del país está reviviendo, tal vez debido a un incremento del consumo nacional, mejoras en la producción industrial y una recuperación parcial de algunas áreas afectadas por la pandemia. Además, para mantener una estabilidad económica esencial, se ha señalado una variación interanual positiva del 0,3% frente al 0,1% registrado durante el último trimestre y esto indica un ritmo lento pero constante hacia el crecimiento.

## PIB per cápita

El PIB per cápita trimestral de Suecia fue de 13.142 euros en el primer trimestre de 2024, una disminución de 146 euros en comparación con el mismo trimestre del año anterior. La caída se puede atribuir a una variedad de factores, entre los que se encuentran probables cambios demográficos, así como un crecimiento económico desigual entre sectores. Sin embargo, a pesar de esta caída temporal, el PIB per cápita sueco ha crecido a una tasa anual promedio del 4,5% entre 2020 y 2023, recuperándose rápidamente de la fuerte caída en 2020 causada por la pandemia de COVID-19. En 2023, el PIB per cápita fue de 51.000 euros, lo que convirtió a Suecia en uno de los países con el PIB per cápita más alto, lo que indica un alto nivel de vida y nivel de desarrollo en el país.

Evolución: PIB Per Capita Suecia		
Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2023	51.000 €	-2,9%
2022	52.410 €	3,2%
2021	51.700 €	11,8%

Tabla 1 Evolución PIB Per Capita Suecia

## Composición del PIB por el lado de la demanda:

**Consumo:** Contribuye mayormente al PIB, superando el 70%. El consumo de los hogares representa alrededor del 45%, mientras que el consumo público constituye aproximadamente el 26% del PIB. (Admin, 2023)

**Inversión:** Ha mantenido un nivel constante alrededor del 25% del PIB en los últimos años.

**Sector Exterior:** En un país como Suecia, que es altamente dependiente del comercio exterior, las importaciones y exportaciones han ganado relevancia en los últimos años. El saldo neto siempre contribuye positivamente al crecimiento económico sueco. (*Suecia: Economía y Demografía 2024*, s. f.)

### **Tasa de Desempleo**

La tasa de desempleo en Suecia presenta variaciones significativas entre los diferentes grupos de edad, reflejando las diversas dinámicas del mercado laboral:

- 15 a 24 años: Con una tasa del 23,9%, los jóvenes enfrentan desafíos considerables en el mercado laboral, posiblemente debido a la falta de experiencia y la competencia intensa por trabajos de nivel inicial. Las tasas de desempleo son ligeramente más altas entre los hombres (25,1%) que entre las mujeres (22,7%).

25 a 44 años: La tasa de desempleo general es del 8,8%. Para los hombres, la tasa asciende al 10,2% frente al 7,4% de las mujeres. El grupo de edad en cuestión incluye una importante parte de la población activa y las diferencias de género pueden estar relacionadas con la conciliación laboral y familiar.

45 a 64 años: La tasa de desempleo baja al 5,7%, reflejando una mayor estabilidad laboral en esta etapa de la vida. La diferencia de género persiste, con los hombres al 6,2% y las mujeres al 5,2%.

65 años o más: Con una tasa de desempleo del 4,0%, este grupo enfrenta menos desempleo, lo cual es consistente con la tendencia de jubilación en esta etapa. Sin embargo, la tasa aún refleja una parte significativa de la población que sigue participando en el mercado laboral.

Paro Suecia Abril 2024			
	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de desempleo [+]	8,5%	8,7%	8,3%
Desempleo menores de 25 [+]	23,9%		
Diferencia desempleo hombres/mujeres [+]	-0,4%		
Desempleo hombres menores de 25 años [+]	25,1%	22,7%	
Paro mayores de 24 años [+]	6,4%	6,5%	6,3%
< Paro 2024-03			

*Tabla 2 Mercado Laboral Suecia*

### **Población activa y mercado laboral.**

En 2023, Suecia tenía una tasa de empleo del 67.3%, con un número total de empleados de 5.058.500. El desempleo cíclicamente ajustado fue del 8,8%, con 488.800 desempleados. Aunque el mercado laboral sueco es robusto en comparación con la UE, la crisis del COVID-19 y la Guerra de Ucrania aumentaron el desempleo. Se ha observado una escasez de trabajadores cualificados en sectores como construcción, educación y TICs. La integración de la población inmigrante también es un desafío. (Comercial, s/f)

## **Otros posibles datos de interés económico**

Suecia lidera en innovación y tiene políticas climáticas exitosas. Se ha propuesto una transición a un sistema eléctrico renovable para 2040 y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a cero para 2045. (Comercial, s/f)

## **Comercio Exterior de bienes y servicios**

En 2023, Suecia logró un superávit en su balanza comercial de 4.813 millones de euros, equivalente al 0,88% del PIB. Este superávit contrasta significativamente con el déficit de 5.229 millones de euros (0,93% del PIB) del año anterior. La mejora en la balanza comercial puede atribuirse a una combinación de factores, incluyendo una caída en las importaciones debido a una menor demanda interna, así como una moderada recuperación en las exportaciones. Este cambio positivo en la balanza comercial refleja una mayor autosuficiencia económica y una posición más fuerte en el comercio internacional. (*The Swedish economy march 2023*, s/f)

Las exportaciones representaron el 46,3% del PIB y las importaciones el 41,9%. Noruega y Alemania fueron los principales socios comerciales, con Estados Unidos como mercado de exportación significativo. Alemania fue el principal proveedor de importaciones, seguido de Noruega y los Países Bajos.

## **Distribución del PIB por sectores**

La economía sueca está dominada por el sector de servicios, que representa el 72,2% del PIB. Este predominio destaca la importancia de sectores como el financiero, la tecnología de la información y los servicios profesionales en la economía sueca. El sector industrial, que representa el 21,3% del PIB, sigue siendo crucial, especialmente en áreas como la manufactura avanzada y la producción de bienes de alta tecnología. El sector agrícola, aunque el más

pequeño con el 6,5% del PIB, continúa siendo vital para la seguridad alimentaria y la sostenibilidad rural. Comparativamente, en 1970, el sector agrícola representaba el 10,4%, el sector industrial el 32,5%, y el sector de servicios el 57,1% del PIB, reflejando una transición económica hacia una mayor dependencia de los servicios y una economía más diversificada y avanzada.

### **Presión Fiscal**

La tasa de presión fiscal ha bajado a los 226.442,9 millones de euros, que equivale a una presión fiscal del 41,3% del PIB de Suecia, lo que supone que Suecia sigue siendo uno de los países con mayor presión fiscal del mundo, alcanzando la posición 119 de la lista mundial de las tasas de ingresos tributarios. Los ingresos fiscales totales en el año 2023 son 226.442,9 millones de euros, y la presión fiscal por habitante se sitúa en 21.522 euros. Esta elevada presión fiscal permite al Estado sueco hacer frente a amplios programas sociales y mantener una infraestructura pública fuerte, pero por otra parte representa una limitación a la competitividad económica y a la atracción de inversores extranjeros al país.

### **Exportaciones**

En 2023, las exportaciones suecas cayeron un 2,51% respecto al año anterior, representando el 33,39% del PIB. Suecia ocupa el puesto 33 en el ranking global de exportaciones con un total de 183.123,6 millones de euros. Los principales destinos de las exportaciones suecas son Noruega (10,79%), Alemania (10,49%) y Estados Unidos (8,45%), reflejando relaciones comerciales sólidas con sus vecinos europeos y una presencia significativa en el mercado norteamericano. La caída en las exportaciones puede estar relacionada con fluctuaciones en la demanda global y desafíos logísticos, pero el superávit comercial sugiere una capacidad de adaptación efectiva. (*The Swedish economy June 2023*, s/f)

## **Importaciones**

Las importaciones en 2023 cayeron un 7,64% respecto al año anterior, representando el 32,52% del PIB, situándose en el puesto 87 del ranking global de importaciones con un total de 178.310,6 millones de euros. La reducción en las importaciones puede reflejar una disminución en la demanda interna o una estrategia para mejorar la balanza comercial. La tasa de cobertura del 102,51% indica que Suecia puede pagar sus importaciones con sus exportaciones, subrayando una balanza comercial saludable y autosuficiente. (*The Swedish economy June 202*, s/f)

## **IPC e Inflación**

La tasa de variación anual del IPC en mayo de 2024 fue del 3,7%, 2 décimas inferior al mes anterior, con una variación mensual del 0,2% y una inflación acumulada en 2024 del 0,7%. La inflación moderada refleja una economía relativamente estable, aunque ciertos sectores, como hoteles, cafés y restaurantes, experimentaron un aumento significativo del 2,6% en sus precios, alcanzando una tasa interanual del 4,9%. En contraste, los precios de la vivienda disminuyeron un -1,7%, con una variación interanual del 7,5%, lo cual puede estar relacionado con ajustes en el mercado inmobiliario. (*The Swedish economy march 202*, s/f)

## **Tipos de Interés**

Suecia redujo sus tipos de interés en 0,25 puntos, situándose en el 3,75% anual, con el objetivo de combatir la deflación y revitalizar la economía, favoreciendo también un incremento de las exportaciones. Este ajuste es el primero desde septiembre de 2023, cuando el Banco Central aumentó los tipos de interés al 4%. La reducción de los tipos de interés puede estimular la inversión y el consumo interno, ayudando a mantener el crecimiento económico y

mejorar la competitividad internacional de las exportaciones suecas. (*The Swedish economy march 202*, s/f)

### **Análisis del entorno social**

Suecia ha logrado posicionarse como el país más sostenible del mundo gracias a una combinación de factores que van desde la conciencia ambiental de su población hasta políticas gubernamentales y avances tecnológicos.

**Conciencia sobre el medio ambiente:** Desarrollar una cultura de la conciencia del medio ambiente entre las personas es absolutamente necesario. Trasladar el conocimiento sobre la importancia de la sostenibilidad a las prácticas de vida diarias desde la niñez y generar incentivos para la adopción de prácticas medioambientalmente amistosas, como el reciclaje.

**Participación ciudadana en la política:** Fomentar la participación de la ciudadanía en la formulación de las políticas medioambientales es imperativo. Elegir autoridad política con áridas propuestas verdes y exigir medidas concretas dirigidas a la lucha contra el cambio climático.

**Tecnología verde:** Llevar a cabo fuertes inversiones en tecnología verde que permite optimizar el uso de los recursos y, al mismo tiempo, consigue una drástica reducción de las emisiones; ello implica desarrollar la energía renovable, un transporte urbano/basado en el público y medidas de gestión de los recursos, la llamada gestión inteligente de los recursos.

**Educación y comunicación:** Es importante comunicar los beneficios de las políticas y prácticas sostenibles a través de campañas de concienciación. Además, se debe integrar la sostenibilidad en los programas educativos y promover la investigación en pro de la ecología. (Estudio de Mercado Arándanos – Suecia, s. f.)

**Construcción sostenible:** Promover la construcción de edificios sostenibles con regulaciones e incentivos que fomenten la eficiencia energética y el uso de materiales no contaminantes.

### **Características del Consumo de arándanos en Suecia**

**Perfil/Hábitos/Conductas:** En Suecia, los arándanos se consumen principalmente como ingredientes en postres, desayunos, mermeladas, smoothies y helados. El consumo de frutas y verduras, especialmente orgánicas, es alto debido a la importancia que se le da a la salud en el mercado sueco y nórdico en general (Gutiérrez, C. E, 2022)

**Penetración del Mercado de los Arándanos Frescos:** Para el invierno, el objetivo principal es penetrar el mercado sueco a través de las campañas que se desarrollan en los supermercados. En verano la producción de arándanos en el país es alta; en consecuencia, es importante destacar las condiciones positivas del arándano chileno correspondientes al invierno. (Estudio de Mercado Arándanos –Suecia, s. f)

### **Influencia en la Decisión de Compra**

**Sustentabilidad e Inocuidad:** Existe un importante interés por parte de los consumidores suecos sobre la demanda de arándanos congelados orgánicos para la producción de mermeladas y jugos. Además, los consumidores suecos se inclinan por adquirir productos de agricultura orgánica, por lo que estar preocupados por la salud o el medio ambiente es hasta motivo suficiente para pagar un precio más alto. La certificación y el cumplimiento de normativas sanitarias son características muy relevantes en la decisión de compra. (Estudio de Mercado Arándanos – Suecia, s. f.)

**Precio y Calidad:** Además de la sustentabilidad y la inocuidad, el precio y la calidad del producto son variables determinantes en la decisión de compra. Los consumidores ponderan el nivel de calidad perceptual del producto y, además, los consumidores suecos pagarían por los productos orgánicos que cumplan con sus expectativas.

### **Opiniones de Actores Relevantes en el Mercado**

#### **Factores Clave para Generar Lazo Comercial**

**Calidad del Producto:** Es fundamental ofrecer un producto de alta calidad que satisfaga las expectativas del consumidor.

**Certificación y Cumplimiento Normativo:** La certificación de fábrica y el cumplimiento de las normas sanitarias son requisitos indispensables para el mercado sueco. (Estudio de Mercado Arándanos – Suecia, s. f.)

**Cordialidad y Seriedad en las Relaciones Comerciales:** Se valoran las relaciones comerciales basadas en la seriedad, el cumplimiento de los envíos y las promesas realizadas.

#### **Análisis del entorno tecnológico**

Suecia es famosa en el mundo por su alfabetización y para Digitalización de todo el país. Su infraestructura de TCI resulta avanzada. Por ejemplo, "El gobierno de Suecia lleva adelante políticas progresistas que promueven la adopción de tecnologías digitales en aras de la libertad de información y protección al ciudadano, y un sistema de reglas que balancea la necesidad innovación con el respeto de los datos personales" (Gobierno de Suecia, Ministerio de Innovación, 2021).

El país, al ser hogar de Ericsson, tiene una historia continua a ser líderes en tecnologías de información y comunicaciones. Por lo tanto, uno de los aspectos técnicos más influyentes en el análisis PESTEL sueco es que la mayor parte de la sociedad sueca está bien conectada a internet. En general, la sociedad sueca está conectada y es competente tecnológicamente. Por ejemplo, la innovación es una gran parte de la cultura sueca. Ericsson es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, pero no el único ejemplar. Mencionamos Spotify antes, y esto se relaciona mucho con el entorno. Es decir, no solo Ericsson es un líder global, sino también los provenientes de una atmósfera innovadora.

El ecosistema de startups prospera en áreas de vanguardia como la tecnología limpia, la tecnología financiera y los juegos móviles, consolidando ciudades como Estocolmo como epicentros del emprendimiento tecnológico en Europa. "Estocolmo se ha consolidado como uno de los principales hubs de startups tecnológicas en Europa, con un ecosistema dinámico que fomenta la colaboración entre empresas emergentes y grandes corporaciones" (The Nordic Web, 2022). La combinación de una sólida educación en ciencias y tecnología desde una edad temprana y universidades de talla mundial a la vanguardia de la investigación tecnológica innovadora en múltiples campos sigue alimentando este suelo fértil de innovación.

Suecia ha adoptado un marco regulatorio diseñado para impulsar la competitividad al mismo tiempo que garantiza la privacidad de los datos y fomenta activamente la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Suecia ha sido considerada un país progresista en políticas de implementación de tecnología, y ha aprovechado el poder tecnológico para digitalizar sus servicios públicos y hacerlos más eficientes. Junto con las telecomunicaciones y la música digital, Suecia es líder en campos de especial importancia estratégica como la biotecnología, las tecnologías médicas, los video juegos, y soluciones de

energía renovable. Dichos campos no sólo son fundamentales para la prosperidad económica, sino que también son claves de su sostenibilidad futura.

La cultura digital tan arraigada en la población de dicho país se traduce en una alta alfabetización digital y en la pronta adopción de nuevas tecnologías y hábitos. Los suecos son usuarios activos de redes sociales, compras por internet, y demás servicios digitales, lo que refleja una mente abierta y receptiva hacia esta nueva forma de vida y que sigue impulsando la innovación y el desarrollo económico del país. "Las universidades suecas son altamente reconocidas por su investigación en ciencias y tecnología. Programas como los de ingeniería atraen a estudiantes internacionales y contribuyen significativamente a la innovación tecnológica del país" (Study in Sweden, 2023). Suecia es, entonces, no solo una pionera en la transformación digital en el continente europeo, sino un ejemplo de cómo una infraestructura de vanguardia, políticas progresivas, educación de primera línea y cultura digital fuerte pueden conducir al avance tecnológico y económico de una nación en el siglo XXI. Otros puntos del mundo tampoco sacarían provecho del desarrollo tecnológico de Suecia si no lanzaran sus productos en otros mercados.

Las empresas suecas presumen en su web de que sus productos los usan más de 100 países, pero los países con los que más negocian son los siguientes: Noruega, Alemania, Estados Unidos, Gran Bretaña, China, Finlandia, Francia, Países Bajos, Bélgica y Dinamarca. La tecnología de relación con la naturaleza hizo que Suecia se convirtiera en uno de los 10 principales exportadores del mundo en la industria. También consiguieron bajar la contaminación, ya que es uno de los que menos fósiles crea para la electricidad en el mundo. Con la ayudita que les ha dado la tecnología, Suecia ha conseguido que su sociedad tenga mayores ingresos veamos cómo a continuación.

En general, la contribución de los científicos y técnicos suecos al desarrollo de la humanidad es significativa, y los productos en sí son competitivos, aunque están sometidos a la competencia debido a la apertura del mercado y la globalización. Por lo tanto, los desafíos futuros de Suecia no solo están en la esfera tecnológica, sino también en la energética, que, por suerte, promueve activamente dicho desarrollo: "Suecia se destaca en sectores como la biotecnología y la tecnología médica, con empresas que lideran el desarrollo de dispositivos médicos innovadores y soluciones biotecnológicas avanzadas" (Business Sweden, 2022).

### **Análisis del entorno ambiental**

En este sentido, Suecia se ha ido configurando como un ejemplo más bien mundial de cómo armonizar las políticas ambientales en conjunto "Suecia fuertes para el Medio Ambiente"(European Environment Agency, Informe sobre el estado del medio ambiente en Suecia, 2023). Esto puede ser visto como otro ejemplo de cómo Suecia -una nación pequeña que no posee grandes fuentes de contaminación y no pertenece a la comunidad internacional- se ha instrumentado una política de medio ambiente muy eficaz gracias a su mayoría absoluta en el Parlamento para aprobar la legislación sobre protección del medio ambiente. Por otra parte, sin embargo, las autoridades locales han estrecho contacto con aquellos queridos de la vida campesina gracias al ecosistema sostenible: una larga tradición de dar y recibir buenos servicios públicos para los agricultores por algo que parecía despegar. Todo ello, más una economía a base de biología e informática que se origina frente a una necesidad de anclarse en la globalización como estrategia de supervivencia juegos ámbitos.

Así las cosas, el país encallado en el extremo norte de la península escandinava hace cuatro décadas adoptó metas para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y conservar la biodiversidad. Se ha esforzado intensamente en cumplir estos objetivos, en este extremo norte de Europa, precisamente debido a su geografía diversa que comprende desde

tamaño exuberante bosques noruegos hasta la intrincada estructura del archipiélago sueco. Al mismo tiempo, uno de los pilares de la estrategia sueca ha sido el uso intensivo de las energías renovables. "Suecia recibe energías renovables como hidroeléctrica, eólica y biomasa. El país siempre ha tenido un compromiso con la energía renovable como objetivo central de su política" (International Renewable Energy Agency (IRENA) Perfil de la Energía Renovable en Suecia, 2022).

En paralelo, el país ha emprendido una serie de medidas para mejorar la eficiencia energética, en todos los planos, desde el ámbito doméstico y de transporte hasta los propios procesos a gran escala de producción de energía. Con la finalidad de sacar más provecho de los recursos y reducir aún más el impacto ambiental. Acerca de cómo Suecia maneja sus desechos y recicla, ha sentado pautas mundiales. La mayor parte de los desechos se reciclan o transforman en combustible, y los índices de desplazamiento total de la economía manejan a la baja el volumen de basura y aumentan el uso.

Esencialmente, se puede concluir que tal actitud no solo es mejor para el medio ambiente, sino que también permite que Suecia sea más resistente a los retos económicos mundiales de algunos sectores. La conservación es otra área vital de la política ambiental de Suecia. Varios hábitats han sido protegidos por el gobierno en forma de zonas y parques nacionales, en los que conserva especies en extinción, junto con los sistemas naturales cruciales para su estudio. Desde esta perspectiva, la política principal tiene por objeto no solo proteger la biodiversidad sueca, sino también garantizar que tanto los nacionales como los turistas gocen de reservas intactas.

Transporte, el país es conocido por las decisiones sostenibles. Permitiéndole a los coches eléctricos y el transporte público desarrollarse junto con infraestructura, el país garantiza la movilidad en las regiones rurales de la ciudad con bajos dióxidos de carbono. "El gobierno

sueco promueve activamente la movilidad sostenible, otorgando grandes extensiones de terreno para las infraestructuras de los coches eléctricos y de transporte” (Gobierno de Suecia, Estrategia Nacional de Transporte Sostenible, 2021). Sin embargo, de todos modos, a pesar de estos logros, el país todavía se enfrenta a algunos retos y problemas.

La contaminación del aire en las ciudades y la acidificación de los lagos y suelos debido a las caídas de sustancias ácidas son problemas serios que todavía exigen extrema atención y esfuerzo. También, el país está lidiando con tales desafíos de manera creativa y conjunta, originando soluciones adaptables y replicas que pueden servir de modelo para otros países del mundo quienes se preocupan de la protección del medio ambiente y sostenibilidad. Por lo tanto, no solo Suecia ha desempeñado una función significativa en este ámbito y ha sido una líder, sino que también es un buen ejemplar para otros países. Con esas acciones, una política innovadora y una movilización de la población, el país mantiene su camino purificador, ecológico y sostenible, lo que para las próximas generaciones. “Suecia tiene una rica diversidad biológica protegida en su lugar de reservas y parque nacionales larga que asegurar que los ecosistemas sea salvamentos” (Naturvårdsverket Agencia Sueca para la Protección del Medio Ambiente, Informere om Olivedgr. Otraområ dnaturvá rlah, 2022).

## **5 Fuerzas de Porter**

### **Poder del Proveedor**

#### **Número de proveedores y concentración del mercado**

Ecuador tiene una amplia gama de cultivadores y productores de arándanos, pero aún no es un mercado tan maduro como otros países exportadores de arándanos como Chile o Perú. La producción está aumentando y la oferta sigue siendo relativamente pequeña y concentrada. También podemos hablar de efectos. Tal concentración puede dar a los proveedores un poder

considerable, ya que una oferta limitada de arándanos puede dejar a los compradores con menos opciones. Sin embargo, si la producción continúa, el poder de los proveedores puede debilitarse.

### **Diferenciación de los productos suministrados**

El precio no es intrínsecamente relevante, ya que los importadores suecos están dispuestos a pagar más por productos que cumplen un alto estándar de calidad y son sostenibles, "Los importadores suecos están dispuestos a pagar más por productos que cumplen con sus elevados estándares de calidad y sostenibilidad" (Business Sweden).

Los arándanos de alta calidad, cultivados bajo buenas prácticas agrícolas y certificados por una agencia en particular como productos orgánicos poseen importante ventaja competitiva. Esta diferenciación no sólo mejora la percepción del producto en términos de salud y sostenibilidad, sino que además satisface las estrictas normas y expectativas del consumidor sueco.

Las ventajosas características que tienen los proveedores de Ecuador para ofrecer estos arándanos de excelente calidad y con certificación de sus características aumentan la fuerza de la negociación. Están dispuestos a pagar más, por productos que cumplen con sus exigentes criterios de calidad y sostenibilidad.

### **Costos de cambio de proveedor**

Cambiar de proveedor de arándanos no es un proceso simple para los importadores. Hay varios factores relacionados con la Vía Pública y las relaciones comerciales establecidas que hacen este cambio más difícil. En primer lugar, hay considerables costos logísticos involucrados. Cuando un importador decide cambiar de proveedor debe resolver nuevas modalidades de transporte, almacén y distribución, un desembolso que seguro resultará caro e

incontrolable. "La logística es un reto importante para las cadenas agrícolas, sobre todo si se quiere cambiar de proveedores, ya que los costos y la complicación son altos" (International Journal of Logistics Research and Applications).

Cada proveedor puede aplicar prácticas agrícolas distintas en el campo y tener diferentes certificados. Por tanto, los importadores han de asegurar de que en las nuevas unidades sea compatibles con estándares de mercado específicos a Suecia, país conocido por sus regulaciones a favor de la calidad y sostenibilidad. Este inicio de trámite puede llevar a incrementar los riesgos y gastos, requiriendo ya que los propios proveedores puedan auditar certificaciones adicionales. "Los mercados europeos, como Suecia, tienen muy estrictas directivas para garantizar calidad y sostenibilidad, lo que significa un cierto nivel de obligación para los proveedores" (Comisión Europea, Agricultura y Desarrollo Rural).

Estos factores contribuyen al alto costo de cambiar de proveedor. Por tanto, los importadores tienden más hacia mantener relaciones estables de largo plazo con proveedores que son conocidos y fiables. Esto les permite reducir riesgos y gastos. Al mismo tiempo aumenta el poder de negociación de los proveedores actuales, porque a estos importadores procura menos desear cambiar de proveedor sin una razón cualificada y seria para hacerlo. "Los proveedores que puedan garantizar calidad y estar en conformidad con la legislación tienen una posición de negociación más fuerte, así que pueden establecer relaciones a largo plazo con los importadores" (Revista de Administración de la Cadena de Suministro).

### **Disponibilidad de productos sustitutos**

Exportadores de arándanos en Chile, Perú y otros países de Sudamérica podría convertirse en competencia directa para los ecuatorianos. Introducir arándanos de otros países

puede reducir la influencia de los proveedores, cuando era lo grande del que dependía todos los mangos con sus exportadores suecos, quienes podrán cambiar fácilmente a nuevos proveedores sin incurrir en costos extras importantes.

### **Importancia del volumen de compras para el proveedor**

Economía de escala y volumen de exportación para los proveedores ecuatorianos, la cantidad grande de exportaciones asegura que los costos sean bajos y competitivos. Si un importador sueco tiene un gran volumen de compras, ampliará su capacidad de negociación en precio de mercado. " "Las economías de escala permiten a las empresas reducir su costo promedio de producción al aumentar el volumen de producción" (The Economist, The Economist).

El garantizar a los vendedores de los arándanos ecuatorianos un alto volumen de exportaciones es imprescindible dado que contribuye a mantener el bajo coste y la competitividad. Ya que también las economías de escala suponen una disminución del coste medio de producción dado que los costes fijos se reparten entre un mayor número de unidades.

Un importador que represente un volumen significativo de compras tendrá, por supuesto, mayor capacidad de negociar, pues de los proveedores dependerá de que le ofrezcan unas condiciones más ventajosas. "Un importador con un volumen significativo de compras puede tener un mayor poder de negociación, ya que los proveedores buscan mantener relaciones comerciales estables y beneficiosas" (Harvard Business Review).

Sin embargo, los proveedores que hayan firmado múltiples contratos con compradores importantes pueden tirar el poder de la relación comercial en beneficio suyo, rizando así sus relaciones mutuas por empresas con un cliente diversificado base. Además, liberar su

dependencia de un solo importador constituye una fortaleza que refuerza su posición de negociación y les proporciona una base sólida para ese tipo de relación comercial estable.

El poder del proveedor en la internacionalización de los arándanos del Ecuador al mercado sueco puede ser significativo debido a la concentración del mercado y la diferenciación de calidad. Sin embargo, la competencia de otros países sudamericanos y los costos de cambio pueden afectar esta dinámica.

## **Poder del Cliente**

### **Concentración de Clientes**

Cuanto menos compradores haya, a mayores compras que realizan los de estos pocos es el tamaño de su poder de compra. Los principales compradores de arándanos en el mercado sueco pueden ser grandes supermercados y distribuidores. Si estos compradores para una alta proporción de ventas de arándanos, ellos tienen la capacidad de obtener precios ventajosos que beneficien tanto a su adquisición de productos como al precio final que el consumidor paga.

"Los grandes compradores, como las cadenas de supermercados, tienen un poder muy impresionante de allí su capacidad para capturar grandes volúmenes de ventas y debido a que puede ser un porcentaje grande del total de venta"(Revista de Alimentación y Servicios al Consumidor)

### **Disponibilidad de Sustitutos**

Cuando existen productos sustitutos en el mercado que puede adquirir en lugar de este producto, el poder de los clientes se incrementa aún más.

En Suecia, los arándanos podrían competir con otros frutos rojos como frambuesas, fresas y moras. Si los consumidores ven a esos sustitutos tanto en calidad y precio por lo general el mismo nivel que el producto original, entonces pueden optar por ellos en lugar del producto original y con ello aumentará su poder de negociación.

### **Diferenciación del Producto**

El poder del cliente es menor cuando el producto está diferenciado o es único.

Si los arándanos ecuatorianos tienen características únicas, como una calidad superior o certificaciones orgánicas, y los clientes valoran estas características, el poder de los clientes se reduce porque están dispuestos a pagar un precio premium por estos atributos diferenciadores.

### **Costos de Cambio**

El poder del cliente es mayor cuando los costos de cambiar de un proveedor a otro son bajos. Si los costes para los distribuidores y supermercados suecos cambiar de proveedor son bajos, tendrán más poder para negociar precios y condiciones con exportadores ecuatorianos. Si empero hay convenios a largo plazo o contratos que reducen El poder del cliente para cambiar de proveedor, disminuye. "Cuando los clientes tienen que enfrentarse a altos costos de cambio debido a contratos o acuerdos a largo plazo con proveedores, su poder de negociación desciende en gran medida" (Strategic Management Journal).

### **Conocimiento y sensibilidad del precio**

los clientes que están bien informados sobre la calidad de sus compras y sensibles a los precios tienen mayor capacidad de negociación. Los compradores suecos, incluyendo a las principales distribuidoras y minoristas, suelen estar bien informados sobre los precios internacionales y calidad de arándanos. Esto les permite negociar precios más efectivamente.

Además, si la última para de los consumidores son muy sensibles al precio, los distribuidores trasladarán este empuje a exportadores ecuatorianos para poder mantener los precios competitivos.

### **Volumen de compras**

Los clientes que compran en grandes volúmenes suelen tener mayor capacidad de negociación. Si los principales compradores de arándanos de Suecia compran en grandes cantidades, será capaz de negociar mejores precios y condiciones con los exportadores ecuatorianos por la importancia de su volumen de compra.

### **Estrategias para manejar el poder del cliente**

A modo de corroborar su posición competitiva en el mercado sueco de los arándanos ecuatorianos, las empresas de la industria deben establecer estrategias para hacer frente al poder del cliente, resaltando la calidad superior y el sabor único de los arándanos ecuatorianos y sus certificados de producto orgánico y prácticas sostenibles para atraer a los consumidores que se preocupan por el medio ambiente.

Además, gracias a la fragmentación del mercado será posible asignar diferentes segmentos cliente la base de clientes y establecer relaciones a largo plazo con distribuidores y minoristas suecos, con el fin de reducir la total dependencia de cualquier solo cliente y estabilizar las corrientes venta.” El desarrollo de nuevos productos, la innovación en la gama y su embalaje puede generar valor añadido”, (Journal of Product Innovation Management).

Innovar en la oferta de productos, como jugos, conservas y productos congelados, constituye un complemento a estas estrategias al proporcionar mayor valor y abrir nuevas oportunidades de mercado. Continúe invirtiendo en investigación y desarrollo, y no sólo los

arándanos ecuatorianos podrán competir en calidad con los provenientes de otros lugares, sino que gran parte de las preferencias del consumidor sueco puede ser satisfecha con productos en la mesa que disfrutaban, de esta manera garantizando una presencia cualitativa y sostenida en el mercado internacional.

### **Amenazas de nuevos competidores**

Factores influyen mucho en la amenaza de una nueva estirpe de arándanos en Suecia. Que puede entrar al mercado, por ejemplo.

### **Barreras de entrada**

La internacionalización de arándanos de Ecuador a Suecia es también una barrera para competidores entrantes al mercado sueco. Las regulaciones rigurosas de este país sobre Fito sanidad y control de calidad representan otra barrera significativa para nuevos competidores. altos estándares de seguridad alimentaria y control de plagas delitos correspondientes a la producción agrícola. Los productores deben conocer estos requisitos por su propio bienestar, tener la capacidad de cumplirlos desde el primer día.

Y el establecimiento de una cadena de suministro eficiente, tema que también nos ocupa aquí. "Establecer una cadena de suministro eficiente desde la producción hasta la distribución requiere planificación detallada y muchos recursos financieros" (Revista de Gestión de la Cadena de Suministro: Franquicias y Comercio Pequeño). Tener que transportar los frutos de arándano directamente desde Ecuador a Suecia; almacenarlos en condiciones controladas; y luego venderlos, en una transacción rápida y eficaz al pie de montura (o cola), todo requiere planificación detallada, así como recursos financieros ostensibles. Pero desarrollar un país nuevo implica enormes costes. Los nuevos competidores enfrentan una fuerte presión para adaptarse a estos estándares sin un margen de consuelo, mientras que los actores establecidos

ya se han beneficiado de economías de escala desarrolladas a largo plazo y cuentan con una ventaja competitiva. Esta ventaja les permite cobrar precios más baratos y mantener márgenes más generosos que los de la competencia, lo que plantea un desafío adicional a los nuevos entrantes que todavía no han alcanzado un volumen de producción significativo. "Los nuevos competidores deben invertir muchos recursos para cumplir con los estándares establecidos, esta es otra barrera significativa para la entrada en el mercado" (Revista Internacional de Economía y Producción).

### **Diferenciación del producto**

La calidad del producto: Las características particulares de un arándano de calidad, tales como sabor, frescura y tamaño, pueden resultar de suma importancia. "La calidad del producto puede ser un factor crucial para diferenciar productos agrícolas en mercados competitivos" (Revista de Química Agrícola y Alimentaria). Los nuevos competidores tendrán que igualar o superar estos patrones si los rivales ya están ofreciendo mercancías de alta calidad. Calidad de la marca y renombre: Las marcas suecas que ya estén establecidas y con una gran reputación para calidad y confianza pueden tener una ventaja competitiva importante. Los nuevos competidores tendrán que gastar dinero en marketing y construir la reputación necesaria para una dura competencia. "Para conseguir una sólida y fiable reputación de marca necesitan de inversiones en marketing y estrategias de comunicación efectivas" (Revista de Mercadeo).

### **Acceso a canales de distribución**

En el mercado sueco, las relaciones establecidas con distribuidores y detallistas en su zona de origen son un fuerte obstáculo para los nuevos entrantes. "Las relaciones establecidas con distribuidores facilitan el acceso al mercado y proporcionan una base estable para la comercialización de productos agrícolas" (Revista de Comercio Detallista). Las empresas que

ya tienen contratos consolidados y una gran relación con los principales puntos de venta tienen una ventaja competitiva muy grande. Estas relaciones no sólo facilitan el acceso al mercado, sino que además proporcionan una plataforma estabilísima para distribuir y vender los arándanos. Establecer estas relaciones desde cero puede ser un proceso lento y complicado para los nuevos entrantes, ya que implica construir la confianza y demostrar que se puede cumplir con las expectativas suecas de calidad y cantidad del distribuidor.

En este sentido, mientras tanto, el acceso a los modernos sistemas de transporte y almacenamiento necesita unas instalaciones donde guardar fruta fresca sean obligadas para el transporte y distribución fresca del arándano una vez llegue al mercado.

Si es indispensable equiparse con tal infraestructura desde el comienzo para los nuevos competidores, esto implica inversiones considerables en tecnología y recursos logísticos. Según el (Journal of Business Logistics), “Inversiones en tecnología y recursos para la cadena de suministro son necesarias para competir en mercados extranjeros con fuertes expectativas en términos de calidad y servicio”.

La ausencia de la robustez es un defecto que puede acarrear diferentes problemas, tales como la disminución de la calidad del producto, el retraso en la entrega, la que repercute negativamente en los clientes y en la competencia del mercado.

### **Recursos financieros y tecnológicos**

**Inversión en tecnología:** Tener recursos para invertir en tecnología aplicada a la producción y el procesamiento de los arándanos, por ejemplo, mediante sistemas de riego avanzado, control de plagas, técnicas de cosecha, etc. Pueden ser una ventaja competitiva. Los nuevos entrantes al mercado tendrán que disponer de recursos para poder igualar estas inversiones.

**Financiamiento:** La capacidad para obtener financiamiento que cubra los costos iniciales y operativos es vital. Los nuevos competidores pueden tener problemas para obtener financiamiento a tasas competitivas. "La obtención de financiamiento para expandirse en mercados internacionales se puede ver dificultada por las diferencias en regulaciones financieras y percepciones del riesgo entre países" (Corporación Financiera Internacional).

### **Políticas gubernamentales y apoyo**

**Subsidios y ayudas del gobierno:** Los arándanos extranjeros podrían recibir subsidios o ayuda del gobierno para entrar en el mercado sueco. En comparación, si Ecuador proporciona incentivos o ayuda a sus exportadores, entonces habrá un refuerzo para detener la amenaza de los competidores recién llegados. "Los incentivos que los gobiernos otorgan a los exportadores pueden ser en forma de exenciones fiscales, subvenciones a las exportaciones o líneas preferenciales de financiación para que entren en mercados extranjeros a menor coste", (OMC).

**Tratados comerciales:** Los convenios comerciales de Suecia con otros países pueden influir en la competitividad de los productos importados. A los nuevos graduados (en la economía abierta) les beneficia más que haya convenios de preferencia o aranceles bajos. Con respecto a los nuevos competidores en el mercado sueco de arándanos, la amenaza de la competencia es moderada-alta, dependiendo de su capacidad para afrontar las barreras de entrada mencionadas anteriormente. Ecuador puede atenuar algunas de esas amenazas mediante la mejora de las relaciones con los distribuidores suecos, la mejora de la calidad y la diferenciación de los arándanos, o la inversión tecnológica y de logística. Adicionalmente es necesario que los exportadores ecuatorianos también estén bien informados acerca de las regulaciones y la legislación sueca; es importante que los exportadores ecuatorianos cumplan con los requisitos de los estándares requeridos.

## **Amenaza de productos sustitutivos**

### **Diversidad y Preferencias de los Consumidores**

La amenaza de productos sustitutivos en el mercado de arándanos es significativa debido a la amplia variedad de frutas disponibles para los consumidores suecos. En Suecia, los arándanos compiten con otras frutas como fresas, frambuesas, moras, uvas y grosellas, todas las cuales ofrecen beneficios similares en términos de antioxidantes y nutrientes. Además de las frutas frescas, productos procesados como mermeladas, jugos y suplementos nutricionales también representan una amenaza al ofrecer beneficios similares en formatos diferentes y a veces más convenientes. Las preferencias de los consumidores suecos están fuertemente influenciadas por su inclinación hacia alimentos saludables y orgánicos, lo que puede inclinar la balanza hacia otros frutos que sean percibidos como más frescos, locales o sostenibles. Las tendencias dietéticas y de salud también juegan un papel crucial; por ejemplo, dietas específicas que promuevan ciertos tipos de frutas sobre otras pueden desviar la demanda de arándanos hacia otras opciones de arándanos o frutas que se consideren más beneficiosas en determinados contextos dietéticos CBI Ministry of Foreign Affairs. (2021).

### **Precio, Calidad y Estacionalidad**

El precio y la calidad son factores determinantes en la elección del consumidor. Los arándanos ecuatorianos deben ser competitivos en precio sin comprometer la calidad para atraer a los consumidores suecos. Las frutas que son más asequibles durante ciertas temporadas pueden desplazar la demanda de arándanos si estos no pueden mantener precios competitivos. La percepción de frescura y sabor es igualmente importante. Si los arándanos ecuatorianos no pueden igualar o superar la calidad de sus competidores, los consumidores podrían optar por alternativas que perciban como más frescas o sabrosas. La disponibilidad y estacionalidad de

los arándanos también influyen en su competitividad. La capacidad de mantener un suministro constante de arándanos frescos durante todo el año es un desafío logístico que debe ser superado para evitar que los consumidores se inclinen por alternativas más disponibles. Las frutas locales, al no tener los mismos costos de transporte y aranceles que los productos importados, pueden ofrecer frescura y precios más bajos, aumentando así su atractivo para los consumidores suecos Rabobank (2021).

Para mitigar la amenaza de los productos sustitutivos, la empresa ecuatoriana debe centrarse en la diferenciación de sus arándanos. Esto puede incluir destacar métodos de cultivo sostenibles y orgánicos, y obtener certificaciones que respalden estas prácticas, como certificaciones orgánicas y de comercio justo. La creación de una marca sólida que resuene con los valores de los consumidores suecos, como la sostenibilidad y la salud, es esencial. Además, implementar estrategias de marketing que eduquen a los consumidores sobre los beneficios únicos de los arándanos ecuatorianos puede ayudar a diferenciarlos de otros productos. Las campañas publicitarias deben enfocarse en los atributos únicos de los arándanos ecuatorianos, como su alto contenido de antioxidantes y su contribución a una dieta saludable Rabobank. (2021).

## **Naturaleza de la Rivalidad**

### **Competidores y Diferenciación del Producto**

La rivalidad en el mercado de arándanos en Suecia es intensa, influenciada por la presencia de productores locales y grandes exportadores de otros países. La competencia incluye actores bien establecidos de Estados Unidos, Canadá, Polonia y otros productores europeos, quienes ya tienen una fuerte penetración en el mercado y relaciones sólidas con distribuidores y minoristas. El número de competidores es alto, lo que incrementa la rivalidad

y las barreras de entrada para nuevos actores. El mercado sueco está experimentando un crecimiento en la demanda de frutas saludables, especialmente arándanos, debido a una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar. Este crecimiento atrae a nuevos competidores, aumentando la presión competitiva. La capacidad de diferenciar los arándanos es esencial en este contexto. Los competidores pueden diferenciarse por la calidad del producto, los métodos de cultivo, las certificaciones (como orgánicas y de comercio justo), y la marca. Los innovadores en empaques, variedad de productos (frescos, congelados, deshidratados) y servicios adicionales (como entrega a domicilio y suscripciones) pueden tener una ventaja competitiva significativa. CBI Ministry of Foreign Affairs. (2021)

Para abordar la naturaleza de la rivalidad, la empresa ecuatoriana debe enfocarse en estrategias de diferenciación que resalten la calidad superior y los aspectos únicos de sus arándanos. Esto incluye métodos de cultivo orgánicos y sostenibles, así como certificaciones relevantes. Innovar en empaques que destaquen la frescura y la procedencia del producto y que ofrezcan conveniencia al consumidor también es crucial. La presentación que tiene el producto puede jugar un papel fundamental en atraer a los consumidores y diferenciarse de la competencia. CBI Ministry of Foreign Affairs. (2021)

### **Costos, Precios y Relaciones con los Distribuidores**

La capacidad que presenta la firma para mantener bajos costes, y como consecuencia de ello el precio de ventas competitivo, es uno de los factores determinantes de la rivalidad en el mercado. Las empresas que pueden funcionar a costes bajos son empresas que pueden mantener precios combatibles sin realizar concesiones en términos de beneficios. La aplicación de los aranceles, tarifas, y los costes de transporte hacen que suban los precios finales de los productos importados, por lo que los productos locales tienen, en principio, ventaja en relación con sus costes de producción y logística, porque pueden competir mejor en precio. Las empresas que

pueden optimizar sus cadenas de suministro para reducir costos logísticos y operativos están mejor posicionadas para competir en un mercado donde el precio es un factor clave. La lealtad del cliente es un factor estabilizador, pero también volátil en mercados altamente competitivos. Los consumidores suecos, informados y exigentes, pueden cambiar de marca o producto si encuentran una mejor oferta o promoción. Mantener la lealtad del cliente requiere ofrecer una calidad consistente, una experiencia de compra positiva y programas de fidelización efectivos. Las empresas deben enfocarse en construir una relación fuerte con sus clientes, basándose en la calidad del producto y el valor agregado que ofrecen Rabobank. (2021).

Construir y mantener buenas relaciones con los distribuidores y minoristas en Suecia para asegurar su presencia en el mercado. Conseguir negociar acuerdos operativos óptimos que den lugar a una distribución eficiente y visibilidad en los puntos de venta aporta una mejora significativa en su capacidad de competir. Optimizar la cadena de suministro para la reducción de costos logísticos y operativos es muy importante para poder mantener precios competitivos. Buscando asociaciones con proveedores de servicios de transporte y de logística que ofrezcan condiciones óptimas y eficientes se puede llegar a este objetivo.

Poner en marcha campañas de marketing que esbozan los beneficios de los arándanos ecuatorianos y generan reconocimiento de marca es necesario. Realizar promociones y descuentos para captar a nuevos consumidores y consolidar la lealtad de los existentes puede ser una medida buena. Las promociones pueden incluir descuentos, muestras gratis o programas de incentivos al consumidor para que repita las compras. No quedarse atrás de las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor, ofreciendo productos que vayan en la línea de estas tendencias, mantener un continuo esfuerzo hacia la innovación de procesos, productos y servicios, es necesario para no quedarse lejos de la competencia en un mercado absolutamente dinámico y competitivo; la empresa ha de estar a la expectativa de las nuevas tendencias y

tecnologías que puedan hacer mejorar su oferta y aumentar su competitividad Rabobank. (2021).

### **Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE)**

La Matriz estratégica MEFE es crucial para evaluar cómo un país puede capitalizar sus oportunidades y mitigar sus amenazas en un entorno global en constante cambio. En lo que respecta a las oportunidades, es esencial un papel activo en la comunidad internacional, ya que implica oportunidades casi ilimitadas en términos de comercio e inversión. Más aún, esta posición global le dará al país la oportunidad de acceder a diferentes mercados y recursos en virtud de varios acuerdos y alianzas estratégicas. La estabilidad política y la solidez democrática son otras oportunidades dentro del marco estratégico que permitirán atraer a los inversores a largo plazo y proporcionar un entorno seguro y predecible.

El país ofrece un contexto económico positivo para abordar tales problemas, ya que el PIB muestra un aumento del 0.7% en el primer trimestre y el PIB per cápita es 51,000 euros. Tales cifras indican que la economía tiene oportunidades en varios sectores para ofrecer a las personas perspectivas en estos y, en general, áreas relacionadas. Otro aspecto relevante es la capacidad de trabajo y el nivel de formación de los trabajadores, porque los trabajadores serán útiles para mantener y mejorar la competitividad española en el mundo. Otro factor es la cohesión social, porque reduce los conflictos y permite la cooperación, lo cual es importante para crear políticas efectivas e implementar programas nacionales.

Por otro lado, hay amenazas significativas que requieren una estrategia especial. El futuro sostenible del sistema de bienestar a largo plazo afronta una amenaza debido al envejecimiento de la población; estará bajo presión adicional debido a la posible escasez de mano de obra en el sistema de salud y seguridad social. La integración de inmigrantes es otra

amenaza, ya que un malentendido público de esta situación puede llevar a tensiones sociales. La caída del 2.51% en las exportaciones en 2023 es una prueba de la dependencia del comercio exterior y la amenaza por la caída de la demanda mundial.

Sin embargo, la alta presión fiscal, que disminuyó ligeramente al 41.3% del PIB, sigue siendo un desafío para la atracción de inversiones. Por otro lado, las dificultades en el acceso a la educación y la construcción de una oportunidad laboral para todos a nivel de ingresos podrían aumentar las desigualdades en la sociedad. A su vez, puede debilitar la estabilidad y cohesión social. Además, los desafíos en ciberseguridad y protección de datos se convierten en una prioridad casi crítica, ya que el daño resultante de una sola infracción en este espacio puede ser devastador.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>				
Rol activo en la comunidad internacional que abre oportunidades de comercio e inversión.		0,05	3	0,15
Estabilidad política y democracia robusta para la inversión a largo plazo.		0,09	4	0,36
Economía desarrollada con un crecimiento de PIB 0,7% en el primer trimestre y un PIB per cápita de 51.000 euros que ofrece oportunidades a diversos sectores.		0,09	4	0,36
Empleabilidad del 67,3% con alto nivel educativo y capacitación laboral lo que aumenta su productividad.		0,06	3	0,18
Fuerte cohesión social que reduce la conflictividad y favorece la colaboración.		0,03	2	0,06
Mano de obra calificada en el sector TIC que impulsa la adopción de nuevas tecnologías.		0,07	4	0,28
Implementación de políticas ambientales que reducen la contaminación y promueven la eficiencia energética.		0,08	4	0,32
Protección de la propiedad intelectual que incentiva la innovación y el desarrollo.		0,03	3	0,09
Subtotal				
<b>Amenazas</b>				
Sostenibilidad del sistema de bienestar social a largo plazo frente al envejecimiento de la población.		0,05	2	0,1
Desafíos en la integración de inmigrantes que pueden generar tensiones sociales.		0,05	1	0,05
La caída del 2.51% en las exportaciones en 2023 evidencia su dependencia en comercio exterior con la disminución de la demanda global.		0,07	4	0,28
La alta presión fiscal del 41.3% del PIB, aunque disminuida, sigue siendo un desafío para la atracción de		0,08	3	0,24
Envejecimiento de la población que puede aumentar la presión sobre el sistema de salud y seguridad social.		0,05	1	0,05
Desigualdad en el acceso a la educación y oportunidades laborales que puede generar brechas sociales.		0,05	2	0,1
Ciberseguridad y protección de datos que se presentan como desafíos crecientes.		0,07	3	0,21
Cambios regulatorios que pueden afectar negativamente a las empresas.		0,08	3	0,24
Subtotal				
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal		<b>1,00</b>	<b>3,07</b>

**Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

## **Capítulo II. Diagnóstico Interno de la Empresa**

### **Misión**

Nos dedicamos a ofrecer alimentos frescos, saludables y deliciosos a todos nuestros clientes. Nos comprometemos a:

- Garantizar la seguridad alimentaria en cada paso de nuestro proceso.
- Proporcionar productos frescos y de alta calidad todos los días.
- Mantener estrictas prácticas de manipulación de alimentos.
- Asegurar un servicio excepcional en todo momento.

Colaboramos con proveedores cuidadosamente seleccionados, seguimos estrictos estándares sanitarios en la preparación de nuestros productos y contamos con un equipo capacitado y apasionado por brindar un servicio sobresaliente.

### **Visión**

Queremos ser los mejores en el sector de la alimentación industrial en el sur del país.

Nos enfocamos en:

- Mejorar continuamente nuestros productos y servicios.
- Entendemos y atendemos las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles experiencias excepcionales.

Queremos liderar el mercado a través de la innovación e la búsqueda de la excelencia en lo que hacemos.

### **Análisis e Identificación de las Actividades Primarias del Negocio**

## **Departamento de Agricultura**

El Departamento de Agricultura se enfoca en el cultivo de arándanos de manera orgánica, seleccionando cuidadosamente los terrenos adecuados y utilizando métodos sostenibles como la rotación de cultivos y el uso de compost natural. Estas prácticas no solo aseguran la salud del suelo y las plantas, sino que también contribuyen a la conservación del medio ambiente. El compromiso con la agricultura orgánica implica evitar el uso de fertilizantes y pesticidas químicos, lo que resulta en productos más naturales y saludables. Este departamento es crucial para garantizar que los arándanos crezcan en condiciones óptimas y cumplan con los estándares de calidad requeridos para satisfacer a los clientes más exigentes, con un porcentaje de terreno cultivado orgánicamente del 100%.

Uno de los trabajos básicos del Departamento de Agricultura es el seguimiento continuo del estado de salud de las plantas y las características del suelo. La agricultura de precisión garantiza que las plantas tengan los nutrientes que necesitan y estén libres de plagas, lo que permite un aumento en la producción y también en la longevidad de estas (262 toneladas de arándano al año, -95% de uso de fertilizantes químicos).

## **Departamento de Cosecha**

El Departamento de Cosecha se encarga de recolectar los arándanos en el momento óptimo de madurez, asegurando que cada baya cumpla con los estándares de calidad. La recolección se realiza manualmente, lo que permite una selección meticulosa basada en el tamaño, color y calidad de los frutos. Este proceso cuidadoso es vital para mantener la reputación de la empresa en cuanto a ofrecer productos de alta calidad y frescura. Además, la recolección manual ayuda a minimizar daños a los frutos, manteniendo un rendimiento de cosecha del 98%.

Una vez realizado todo el proceso anterior, se lleva a cabo un proceso de clasificación de los arándanos, quedando solo los mejores para el mercado. Para ello, en este departamento también se dispone de las últimas tecnologías, con el fin de mejorar la clasificación, así como de acelerar los tiempos a realizar la tarea del picking, que se sitúa en torno a los 20 días tras la floración. El porcentaje de arándanos clasificados es alto, puesto que el 90% de los arándanos son clasificados de grado A, lo que asegura el cliente.

### **Departamento de Procesamiento**

El Departamento de Procesamiento se encarga de la limpieza, desinfección y empaque de los arándanos, asegurando que cumplan con los más altos estándares de calidad y frescura. Utilizando métodos que respetan los estándares orgánicos, este departamento preserva la integridad de los arándanos mientras se prepara para su distribución. La limpieza y desinfección adecuadas son cruciales para eliminar cualquier posible contaminante y garantizar que los productos sean seguros para el consumo, con un nivel de frescura mantenida del 99%.

Se presenta aquí el empaque como un elemento importante dentro del proceso, dado que se elabora el producto para su preservación como para la protección de los arándanos en el transporte. Los envases reciclables y ecológicos constituyen una forma del compromiso de la empresa con la sostenibilidad y son a la vez la respuesta a la demanda de productos que se lleven a cabo con el medioambiente. El tiempo de procesamiento por lote se mantiene óptimo, con 2 h y se cumple la calidad al 100%.

## Departamento de Logística

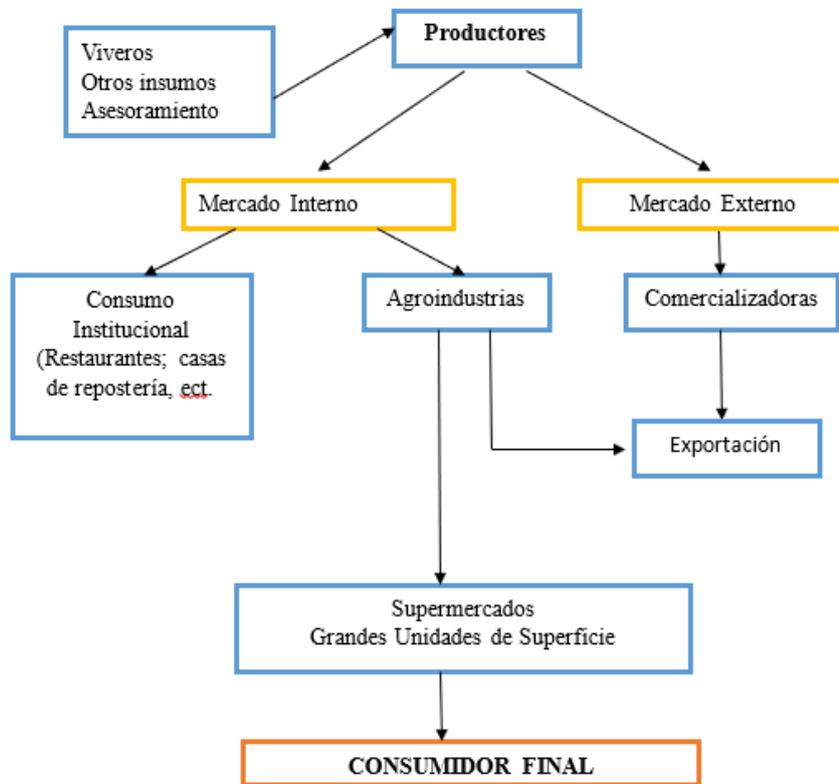


Figura 3 Distribución logística

Después de la cosecha y empaque de los arándanos orgánicos, en nuestra organización iniciamos un proceso de distribución cuidadosamente planificado que nos permite alcanzar tanto los mercados nacionales como internacionales. Utilizamos una red de distribuidores y mayoristas que compran arándanos directamente de los productores. Estos mayoristas y distribuidores son cruciales porque son responsables de distribuir los arándanos a supermercados, fruterías especializadas y mercados locales, garantizando que el producto llegue fresco y en las mejores condiciones posibles para los consumidores finales de Ecuador.

Para exportar, se realiza principalmente transporte marítimo, por ser óptimo para un gran volumen de carga, y que a su vez permite mantener la competitividad en los costos, aunque en ocasiones, nos servimos del transporte aéreo para envíos urgentes o para destinos más lejanos.

Disponemos de buena infraestructura de transporte y almacenamiento para garantizar que todos nuestros arándanos lleguen a su destino final en las mejores condiciones y nuestro compromiso es seguir mejorando las carreteras y los puertos del país afín de facilitar la exportación y reducir los tiempos de tránsito.

Garantizamos también que nuestros arándanos orgánicos satisfacen los estándares de calidad y de seguridad más altos, cumpliendo a la vez con la normativa sanitaria y fitosanitaria de los mercados internacionales.

Nuestro esfuerzo por la calidad, la logística y el cumplimiento normativo nos asegura el suministro de arándanos frescos y orgánicos a nivel local y a nivel internacional, contribuyendo a mejorar nuestra reputación como proveedor fiable y líder del sector.

El Departamento de Logística se encarga de coordinar y optimizar la cadena de suministro desde la producción hasta la entrega final de los arándanos; es un departamento importante para el aseguramiento de que los arándanos van a llegar a tiempo y en las mejores condiciones a los mercados nacionales e internacionales; instala sistemas de gestión de logística avanzada para controlar todos los aspectos del transporte y almacenamiento; se llega a un nivel de cumplimiento en las entregas del 98% cifra que se convierte en un KPI.

La logística permite la gestión de inventario, donde existe siempre stock con el que hacer frente a la demanda y a su vez favorecer una política de no excederse en los stocks y de no tener stock muerto.

La logística también incluye la gestión de inventarios, asegurando que siempre haya suficiente stock para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos que puedan llevar a pérdidas. Esto se logra mediante la implementación de sistemas de pronóstico de demanda y planificación de inventarios. Además, se prioriza la eficiencia en la carga y descarga, con un tiempo de procesamiento promedio de 4 horas por envío. La efectividad de la logística se refleja en una tasa de devolución de productos por problemas logísticos inferior al 1%.

## **Comercialización y Venta**

El Departamento de Comercialización y Ventas se dedica a desarrollar estrategias efectivas para posicionar los arándanos en el mercado, tanto a nivel local como internacional. Este departamento realiza estudios de mercado para identificar tendencias y oportunidades, permitiendo una mejor segmentación y targeting de los clientes. Las estrategias de marketing incluyen campañas publicitarias, promociones y actividades de relaciones públicas que buscan aumentar la visibilidad de la marca y la preferencia del consumidor. Los KPIs reflejan un crecimiento anual de ventas del 15%, una tasa de retención de clientes del 85% y una participación en nuevos mercados de 3 países adicionales al año.

Son actividades de ventas orientadas hacia los objetivos de maximizar el alcance en el mercado y la penetración en el mismo. Se llevan a cabo estudios, análisis del competidor y modificaciones en su estrategia de precios para persistir en una posición competitiva. La empresa, asimismo, está presente en ferias y eventos de la industria para dar a conocer sus productos y formalizar conexiones valiosas y significativas, lo que obtiene un impacto relevante en la ampliación de su mercado y la inserción en el canal de distribución.

## **Servicio Post-Ventas**

El Departamento de Servicio Post-Ventas se encarga de asegurar la satisfacción continua de los clientes después de la compra. Este departamento maneja todas las reclamaciones y consultas de los clientes, proporcionando respuestas rápidas y soluciones efectivas. El seguimiento de la satisfacción del cliente se realiza a través de encuestas y feedback directo, logrando identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los clientes. Con un tiempo de respuesta a reclamaciones de 24 horas, el nivel de satisfacción del cliente se mantiene en un 90% y la tasa de clientes recurrentes alcanza el 70%.

La finalidad primordial del Servicio Post-Ventas es lograr niveles elevados de satisfacción y de fidelización del cliente, lo que repercute a su vez en la reputación y pervivencia de la empresa, creada por las estrategias de fidelización que se llevan a cabo, las cuales premian a los clientes fieles, lo cual favorece la repetición de compra y, al final del día asegura una cartera de clientes firme y consistente.

## **Descripción y Detalle del Producto**

### **Descripción del Producto**

Los procesos diarios comienzan con la recepción de productos frescos y la supervisión de su almacenamiento responsable antes de su uso. Los pedidos corresponden prácticamente a la frecuencia diaria, ya que los productos se utilizan inmediatamente o a más tardar todos los días. Se ofrecen productos frescos todos los días, todas las semanas y todo el año. Los productos son de alta calidad a costa de una reducción de beneficios a corto plazo, con el objetivo de cumplir con los compromisos con los clientes y satisfacer sus más altas exigencias para ser sostenibles en el mercado.

La empresa brinda a sus clientes productos de calidad, demostrando una buena manipulación del producto orgánico en los tipos de arándanos ofrecidos: arándano Bluecrop y arándano Duke.

### **Características del Producto**

#### **Arándano Bluecrop**

La planta se utiliza tanto para cosechar como para ornamento, cambiando el color de las hojas según las estaciones. Tolera bien las heladas primaverales, resultando en un rendimiento elevado y uniforme. La fruta puede ser ácida y tener un alto porcentaje de "dorso rojo" si se recoge demasiado pronto o si el arbusto se poda demasiado. La recolección mecánica sigue

siendo un desafío, pero se ha facilitado con equipos de clasificación por color. Bluecrop se recomienda para la venta local de productos frescos IndexBox, Inc (2024).

**Características destacadas:**

- Resistencia a las heladas
- Frutos de color azul intenso, grandes, de unos 2 cm de diámetro
- Sabor agridulce
- Frutos en racimos densos que maduran entre 20 y 25 días después de la floración

Estos arándanos muestran un rendimiento de cosecha uniforme, con un 95% de frutos clasificados de alta calidad y una tasa de maduración óptima del 98%, resultando en un rendimiento por hectárea de 10 toneladas.

**Arándano Duke**

Este tipo se caracteriza por sus frutos uniformes y de excelente calidad. El sabor suave mejora con el almacenamiento en frío. Mantener el vigor de la planta puede resultar complicado, requiriendo tierras de cultivo de alta calidad y buenas prácticas culturales. Duke es líder en cosecha mecánica y ventas de productos frescos y procesados.

**Características destacadas:**

- Planta alta con alta productividad y resistencia a bajas temperaturas
- Frutos grandes, redondos, de 20\*12 mm, peso de 2 gramos
- Piel azulada, lisa, sabor dulce y picante astringente

Los arándanos Duke mantienen una consistencia en la calidad de los frutos del 92%, con un rendimiento por planta de 8 kg y una tasa de satisfacción del cliente del 95%.

### **Proceso de Prestación de Servicio o Producto**

El proceso de prestación de servicio o producto comienza con la recepción y almacenamiento responsable de los productos frescos. Los arándanos son inspeccionados minuciosamente para asegurar que no presenten signos de manipulación o deterioro. La desinfección de los productos se realiza con agua y métodos naturales que no afectan la salud humana, garantizando que los arándanos estén libres de contaminantes antes de ser empaquetados. El uso de especias 100% naturales en los procesos de preparación también asegura que los productos mantengan su sabor y calidad originales.

Para la distribución de los arándanos y el empaque, se aplican estrictas condiciones higiénicas que permitan mantener la calidad y frescura de estos, hasta que llegan al consumidor final. Para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega, los diferentes procesos son examinados permanentemente y ajustados para optimizar la eficiencia. Entre los indicadores de rendimiento, se incluyen el tiempo de almacenamiento del producto fresco que es como máximo de un día, el nivel de cumplimiento de las normas higiénicas que se asegura en un 100%, y la eficiencia en el proceso de desinfección del 99%.

### **Empaque y Presentación**

La empresa ofrece opciones de empaque para adaptarse a las necesidades del mercado:

- Envases individuales: 125g, 500g

Todos los envases son ecológicos y reciclables, en línea con la creciente demanda de productos sostenibles en el mercado europeo. Este enfoque asegura que los productos sean entregados en las mejores condiciones posibles, cumpliendo con los requisitos ecológicos en un 100% y logrando un tiempo de entrega a clientes de 48 horas, con una satisfacción del cliente con el empaque del 95%.

### Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>				
Agricultura orgánica completa, 100% de terreno cultivado orgánicamente.		0,05	2	0,1
Reducción en el uso de fertilizantes químicos, Reducción del 95% en el uso de fertilizantes		0,05	2	0,1
Alta calidad de los arándanos, 90% de arándanos clasificados como grado A.		0,08	4	0,32
Eficiencia en procesamiento de arándanos, Tiempo de procesamiento de 2 horas por lote.		0,05	4	0,2
Buen nivel de satisfacción del cliente, 90% de satisfacción del cliente.		0,06	3	0,18
Estrategias efectivas de comercialización, crecimiento anual de ventas del 15%.		0,04	2	0,08
Envases ecológicos y reciclables, envases ecológicos y reciclables al 100%.		0,04	2	0,08
Alta efectividad en logística, cumplimiento de plazos del 98% y tasa de devolución <1%.		0,04	1	0,04
Tiempo de respuesta rápido a reclamaciones, tiempo de respuesta a reclamaciones de 24 horas.		0,09	3	0,27
Subtotal				
<b>Debilidades</b>				
Métodos orgánicos aumentan costos un 30% comparado con métodos convencionales.		0,04	3	0,12
Clasificación manual limita procesamiento a 20 días post-floración.		0,04	3	0,12
24 horas puede no ser suficiente para clientes internacionales, afectando la satisfacción del 90%.		0,05	2	0,1
Reducción de producción anual en un 15% debido a condiciones climáticas adversas.		0,08	4	0,32
Desperdicio de Producción, pérdida del 5% de la producción anual por perecibilidad.		0,09	4	0,36
Mantener consistente el control de calidad en tres ubicaciones distintas		0,06	2	0,12
Déficit del 10% de trabajadores durante picos de cosecha.		0,06	2	0,12
Retrasos afectan frescura del producto, actualmente en 99%.		0,08	3	0,24
Subtotal				
Valor:	4. Fortaleza mayor	2. Debilidad menor	<b>1</b>	<b>2,63</b>
	3. Fortaleza menor	1. Debilidad mayor		

Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos se presenta como la herramienta estratégica con la cual las empresas analizan y evalúan las fortalezas y debilidades internas de las mismas, con el objeto de determinar tales fortalezas y maximizar las ventajas competitivas que logran desarrollar. Ciertamente, en el cultivo y procesamiento de arándanos orgánicos, la matriz MEFI puede ser utilizada como un método para saber hasta qué punto las prácticas que llevan a cabo las empresas impulsan el rendimiento general de estas o, por el contrario, debilitan el mismo.

La primera fortaleza para resaltar es la calidad de la agricultura del 100% orgánica, lo que demuestra el enfoque sostenible y de alta calidad y el 95% de disminución del uso de fertilizantes químicos. Esta práctica puede ser esencial no solo para el medio ambiente y puede atraer a clientes saludables y ecológicos, aumentando así el nivel de demanda. Otra ventaja que resalta en la sección es que el 90% del producto se clasifica en A grade, lo que destaca la posición del producto en el mercado. La eficiencia en el procesamiento, con un tiempo de 2 horas por lote, asegura que los arándanos mantengan su frescura, lo cual es crucial para mantener la satisfacción del cliente, que se sitúa en un 90%. Las estrategias de comercialización efectivas, que han logrado un crecimiento anual de ventas del 15%, junto con el uso de envases ecológicos y reciclables al 100%, subrayan el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la innovación. La alta efectividad en logística, con un cumplimiento de plazos del 98% y una tasa de devolución inferior al 1%, además del tiempo de respuesta rápido a reclamaciones de 24 horas, son indicativos de una operación bien organizada y orientada al cliente.

Sin embargo, la empresa también enfrenta una serie de debilidades que podrían comprometer la capacidad de la empresa para competir no solo en el mercado nacional, sino también en el mercado internacional. Los pellets de cacao producidos a partir de la fermentación con métodos puramente orgánicos pueden dar como resultado un aumento en el costo de producción de hasta el 30%, lo cual es inaceptable en el entorno comercial actual. La clasificación manual reduce el tiempo para procesar cacao a 20 días después de la floración, lo cual es inaceptable. Mientras la mayoría de las respuestas locales ocurren en un plazo de 24 horas, puede no proporcionar estos plazos a nivel internacional. En particular, la disminución de la producción anual en un 15% debido a condiciones climáticas extremas y la inundación de su 5% debido a la perecibilidad del producto anual desafiarán a la administración para evitar pérdidas financieras.

## Capítulo III. Propuesta de mejora

### Matriz FODA

MATRIZ FODA		
Oportunidades	Fortalezas	Estrategia
Protección de la propiedad intelectual que incentiva la innovación y el desarrollo	Reducción en el uso de fertilizantes químicos, reducción del 95% en el uso de fertilizantes químicos.	Desarrollar y patentar nuevas técnicas agrícolas que minimicen el uso de fertilizantes químicos, posicionándose como líder en innovación agrícola sostenible.
Empleabilidad del 67.3% con alto nivel educativo y capacitación laboral lo que aumenta su productividad	Alta calidad de los arándanos, 90% de arándanos clasificados como grado A	Enfocar las campañas de marketing en la alta calidad del producto y la alta capacitación de los empleados, dirigiéndose a mercados premium
Economía desarrollada con un crecimiento de PIB 0,7% en el primer trimestre y un PIB per cápita de 51.000 euros que ofrece oportunidades a diversos	Estrategias efectivas de comercialización, Crecimiento anual de ventas del 15%	Expandir las operaciones de comercialización en economías desarrolladas, aprovechando el crecimiento económico
Fuerte cohesión social que reduce la conflictividad y favorece la colaboración	Envases ecológicos y reciclables, Envases ecológicos y reciclables al 100%	Posicionar los productos como ambientalmente responsables y socialmente conscientes, utilizando envases ecológicos como un diferenciador

Tabla 6 Matriz FODA Oportunidades-Fortalezas

MATRIZ FODA		
Amenazas	Fortalezas	Estrategia
Ciberseguridad y protección de datos que se presentan como desafíos crecientes	Buen nivel de satisfacción del cliente, 90% de satisfacción del cliente	Implementar sistemas robustos de ciberseguridad para proteger los datos de los clientes y mantener la alta satisfacción
Desigualdad en el acceso a la educación y oportunidades laborales que puede generar brechas sociales	Tiempo de respuesta rápido a reclamaciones: Tiempo de respuesta a reclamaciones de 24 horas	Mejorar los canales de comunicación y ofrecer soluciones educativas y de empleo a comunidades
Desafíos en la integración de inmigrantes que pueden generar tensiones sociales	Alta efectividad en logística, Cumplimiento de plazos del 98% y tasa de devolución <1%	Utilizar la logística efectiva para crear programas de integración laboral para inmigrantes, mejorando la cohesión social y la eficiencia operativa.
Sostenibilidad del sistema de bienestar social a largo plazo frente al envejecimiento de la población	Envases ecológicos y reciclables, Envases ecológicos y reciclables al 100%	Destacar el compromiso con la sostenibilidad a través del uso de envases reciclables, alineándose con las preocupaciones de la población

Tabla 5 Matriz FODA Amenazas-Fortalezas

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
Protección de la propiedad intelectual que incentiva la innovación y el desarrollo	Métodos orgánicos aumentan costos un 30% comparado con métodos convencionales	Desarrollar y patentar métodos orgánicos más eficientes que reduzcan costos, aprovechando la protección de la propiedad
Empleabilidad del 67.3% con alto nivel educativo y capacitación laboral lo que aumenta su productividad	Recursos humanos limitados para la recolección manual, déficit del 10% de trabajadores durante picos de cosecha	Establecer programas de capacitación y reclutamiento específicos para cubrir los picos de cosecha
Mano de obra calificada en el sector TIC que impulsa la adopción de nuevas tecnologías	Clasificación manual limita procesamiento a 20 días post-floración	Implementar sistemas automatizados de clasificación utilizando tecnologías avanzadas, reduciendo la dependencia del procesamiento manual
Implementación de políticas ambientales que reducen la contaminación y promueven la eficiencia energética	Reducción de producción anual en un 15% debido a condiciones climáticas adversas	Invertir en tecnologías y prácticas agrícolas resilientes al clima, alineándose con políticas ambientales para minimizar las

Tabla 8 Matriz FODA Oportunidades-Debilidades

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
Ciberseguridad y protección de datos que se presentan como desafíos crecientes	Recursos humanos limitados para la recolección manual, déficit del 10% de trabajadores durante picos de cosecha	Adoptar tecnologías de recolección automatizada y mejorar la ciberseguridad para proteger los datos laborales
Desafíos en la integración de inmigrantes que pueden generar tensiones sociales	Desperdicio de Producción, pérdida del 5% de la producción anual por perecibilidad	Mejorar las técnicas de conservación y almacenamiento para reducir el desperdicio, y crear programas de integración
La alta presión fiscal del 41.3% del PIB, aunque disminuida, sigue siendo un desafío para la atracción de inversiones	Costos logísticos representan el 20% del costo total de operación	Optimizar la cadena de suministro y negociar mejores tarifas logísticas para reducir costos operativos y mantener la competitividad
Envejecimiento de la población que puede aumentar la presión sobre el sistema de salud y seguridad social	Tiempos de procesamiento por lote, retrasos afectan frescura del producto en 99%	Implementar tecnologías de procesamiento más rápidas y eficientes para asegurar la frescura del producto

Tabla 7 Matriz FODA Amenazas-Debilidades

## **Segmentación de Clientes**

- **Segmentación Demográfica:** Dirigida a consumidores de todas las edades, desde bebés de 6 meses hasta adultos mayores, con un ingreso medio-alto, que viven en áreas urbanas y suburbanas.

- **Segmentación Psicográfica:** Enfocada en consumidores con un estilo de vida saludable, conscientes del medio ambiente y que prefieren productos orgánicos.

-**Segmentación de Comportamiento:** Compradores que están sensibilizados con la calidad y los beneficios nutricionales de los alimentos que consumen, consumidores que compran ya productos orgánicos, aquellos que están dispuestos a pagar más por ellos.

## **Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes**

- **Programas de Lealtad:** Implementar el sistema de puntos y recompensas a los clientes favorables (frecuentes) con descuentos y productos exclusivos.

-**Personalización del Servicio:** Proporcionar recomendaciones personalizadas de productos en función de compras anteriores y preferencias personales; diseñar app móvil para poder ofrecer dicha personalización.

- **Comunicación continua en el Área del Cliente:** Mantener al cliente informado sobre los nuevos productos, promociones, ventajas... newsletters, redes sociales, notificaciones de la app.

- **Satisfacción del Cliente:** Realizar encuestas de satisfacción, responder rápidamente a quejas/sugerencias, poner en marcha el sistema de atención al cliente 24/7.

## **Estrategias Corporativas**

### **Marketing MIX**

#### **Producto**

- **Calidad Orgánica:** Los arándanos serán 100% orgánicos, certificados por las autoridades correspondientes para asegurar su autenticidad.

- **Frescura:** Asegurar que los arándanos sean frescos, recolectados y enviados en el menor tiempo posible desde Ecuador a Suecia.

- **Beneficios para la Salud:** Promocionar los beneficios nutricionales, destacando que son aptos para el consumo desde los 6 meses de edad hasta la tercera edad.

- **Promover la producción orgánica como una inversión segura y sostenible:** Ejecutar campañas publicitarias sobre la estabilidad política y la seguridad de invertir en la producción biológica en Ecuador.

#### **Precio**

- **Análisis de Precios del Mercado Actual:** Los arándanos orgánicos en Suecia tienen un precio sobre unos 100-130 SEK (aproximadamente entre 10-13 EUR) por kg.

- **Estrategia de Penetración de Mercado:** Ofrecer arándanos biológicos a un precio de lanzamiento de 90-100 SEK por 130 a 500 gr con el fin de atraer a los consumidores y aumentar la cuota de mercado.

- **Economías de Escala:** Producir en grandes cantidades en Ecuador de forma que se reduzcan los costes y mantener de esta manera precios competitivos.

- **Promociones y Descuentos:** Poner en marcha promociones de lanzamiento como por ejemplo un descuento del 10-15% por las primeras compras y descuentos por volumen.

## **Plaza (Distribución)**

- **Supermercados:** Asociarse con cadenas de supermercados como ICA, Coop y Hemköp para asegurar una amplia distribución en Suecia.

- **Tiendas Especializadas:** Asociación con tiendas de alimentos orgánicos y saludables en Suecia.

- **E-commerce:** Crear una tienda online propia y vender a través de plataformas de venta; emplear MatHem y Apotea como tiendas online para llegar a un público más amplio en Suecia; que la tienda online sea fácil de utilizar y permita a los clientes ordenar con facilidad.

- **Logística:** Proponer e implementar un sistema logístico eficiente que garantice que los arándanos sean frescos durante el traslado desde Ecuador hasta Suecia; utilizar transporte refrigerado y asegurar entregas rápidas para mantener la frescura del producto.

- **Reducir costos logísticos mediante asociaciones estratégicas:** Negociar con proveedores de logística en la obtención de tarifas preferenciales; optimizar la cadena de abastecimiento.

## **Promoción**

- **Campañas Publicitarias en Medios Digitales:** Gastar en publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram) y Google ADS para llegar a un público objetivo específico que esté interesado en productos orgánicos y saludables en Suecia.

- **Participación en Ferias y Eventos:** Participar en ferias de alimentos en Suecia y en eventos de salud para dar a conocer la marca y permitir que los consumidores puedan probar el producto.

- **Colaboración con Influencers:** Colaborar con influencers del sector salud y bienestar en Suecia para que promocionen la marca de arándanos en sus redes sociales.

- **Degustaciones en Supermercados:** Realizar degustaciones en supermercados suecos para que los consumidores puedan probar el producto y llegar a conocer la calidad y el sabor.

- **Enfocar las campañas de marketing en la alta calidad del producto:** Hacer uso de testimonios de la experiencia de consumidores que han comentado ser satisfechos con su calidad.24/7.

### **Consumidor satisfecho**

- Crear una experiencia de compra agradable y fácil, tanto en línea como en tiendas físicas en Suecia.

- Proporcionar atención al cliente de calidad, ofreciendo ayuda en la resolución de problemas y dudas rápidamente. Capacitar personal del protocolo de atención al cliente para ofrecer un servicio excepcional.

### **Costo para satisfacer**

- Analizar y optimizar la cadena de suministro para reducir costos sin comprometer la calidad, especialmente durante el transporte desde Ecuador.

- Proporcionar diferentes métodos de empaquetado que se ajusten a las necesidades o los presupuestos de distintos clientes en Suecia.

### **Comodidad del Cliente**

- Hacer más fácil la compra a través de una plataforma en línea y eficiente, con opciones de entrega rápida y eficiente en Suecia.

- Proporcionar rapidez y opciones de entrega utilizando opciones de seguimiento en tiempo real.

### **Comunicación**

- Estrategias de comunicación efectivas a través de campañas en redes sociales, marketing por correo electrónico y presencia en medios especializados en Suecia.

- Comunicación clara y transparente sobre los beneficios del producto y su proceso de producción orgánica en Ecuador.

### **Estrategia Funcional**

- **Producción:** Asegurar que los arándanos sean cultivados en condiciones óptimas en Ecuador, utilizando métodos orgánicos certificados. Establecer relaciones sólidas con proveedores locales y garantizar la trazabilidad del producto desde la granja hasta el consumidor sueco.

- **Desarrollar y patentar nuevas técnicas agrícolas sostenibles:** Colaborar con instituciones de investigación y patentar las nuevas técnicas que tiendan a reducir el uso de los fertilizantes químicos.

- **Logística:** Emplear el transporte refrigerado y sistemas de seguimiento en tiempo real para controlar la ubicación y la calidad de los envíos procedentes de Ecuador. Instaurar algunos centros de distribución en diferentes partes de Suecia con el objetivo de recortar los tiempos de entrega y reducir el riesgo de que los productos se deterioren.

- **Adaptarse rápidamente a cambios regulatorios sin perder eficiencia:** Fomentar un grupo de expertos en el cumplimiento de la regulación que sea capaz de anticipar y reaccionar a los cambios en tal regulación, sin que disminuya la eficiencia operativa.

- **Finanzas:** Valorar y gestionar los costes para obtener un margen de ganancia saludable. Hacer análisis financieros regulares, de forma que se puedan encontrar los ahorros posibles y las oportunidades de mejora; establecer un sistema de control de costes muy eficiente, con el deseo de que se produzcan decisiones informáticas, siendo de esta forma una empresa competitiva en el mercado sueco.

- **Marketing:** Estructurar y llevar a cabo las campañas que visibilicen la calidad y los beneficios del producto. Utilizar el estudio de mercados para identificar los deseos y necesidades de los consumidores suecos; llevar a cabo estrategias de marketing de datos y utilizar el resultado de la campaña para así poder ir siguiendo la planificación adecuada.

### **Estrategia de Amplia Diferenciación**

- **Calidad Superior:** Posicionar los arándanos como un producto premium, con sus beneficios para la salud, su calidad superior y la frescura del producto y la llamada de la agricultura orgánica, para que todo ello se refleje en las comunicativas de marketing.

- **Certificación Orgánica:** Utilizar la certificación orgánica como un aspecto diferenciador. Sumar la declaración adhesiva de la certificación en todos los envases a un nivel promocional, para que sea una garantía.

- **Innovación en Presentación:** Utilizar envases que preserven la frescura y sean atractivos para los consumidores suecos. Por ejemplo, envases reutilizables y reciclables con cierre hermético, y diseños modernos y coloridos que destaquen en las estanterías. Ofrecer diferentes tamaños de envases para satisfacer las necesidades de distintos segmentos de mercado, desde porciones individuales hasta paquetes familiares.

## Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación

- **Productos Especializados:** Crear productos específicos para nichos de mercado. Por ejemplo, arándanos en envases pequeños para snacks, arándanos en envases más grandes para familias, y arándanos congelados para smoothies.

- **Marketing Personalizado:** Campañas de marketing dirigidas específicamente a estos nichos, utilizando canales y mensajes personalizados. Por ejemplo, promocionar los arándanos congelados en blogs y redes sociales de fitness y salud, y los arándanos frescos en grupos de padres y familias.

## Estrategia de posicionamiento de marca

- **Visibilidad y Reconocimiento:** Participar en ferias de alimentos y eventos patrocinados por la salud, para que la marca pase a ser conocida. Colaborar con los medios para la cobertura de la marca y con bloggers de salud.

- **Fidelidad a la Marca:** Desarrollar una conexión emocional de la marca con los consumidores a través de una historia de marca, compromiso con la sostenibilidad y la promoción de un estilo de vida saludable. Aprovechar campañas de storytelling que pongan en primer plano el origen y los beneficios de los arándanos.

## Planificación

Trimestre	Estrategia	Desarrollo	Presupuesto	Impacto
Primer Trimestre (Enero - Marzo)	Campañas Publicitarias en Medios Digitales	Lanzar campañas de prueba en redes sociales y Google ADS	\$7.000	Aumenta la visibilidad y el conocimiento de la marca en Suecia.

	Participación en Ferias y Eventos	Participar en al menos una feria de alimentos en Suecia	\$5.000	Genera exposición directa y permite interacción con clientes potenciales.
	Colaboración con Influencers	Contratar a 1-2 influencers para campañas de promoción	\$2.500	Amplía el alcance a audiencias específicas interesadas en productos orgánicos.
	Degustaciones en Supermercados	Organizar degustaciones en 2-3 supermercados	\$3.500	Ofrece a los consumidores la oportunidad de probar el producto, aumentando la probabilidad de compra.
	Desarrollo y Optimización de la Plataforma en Línea	Lanzar y optimizar la tienda en línea	\$5.000	Facilita las compras en línea, mejorando la accesibilidad y comodidad para los clientes.
	Establecimiento de Centros de	Iniciar operaciones con al menos un	\$8.000	Asegura la logística eficiente y reducción

	Distribución en Suecia	centro de distribución		de tiempos de entrega.
	Certificación Orgánica	Asegurar que todos los arándanos estén certificados	\$4.000	Garantiza la autenticidad y calidad del producto, fortaleciendo la confianza del cliente.
	<b>Subtotal</b>		<b>\$35.000</b>	
<b>Segundo Trimestre (Abril - Junio)</b>	Programas de Lealtad	Lanzar un programa piloto de lealtad	\$3.000	Fomenta la fidelización y repetición de compra.
	Personalización del Servicio	Desarrollar una app móvil para recomendaciones personalizadas	\$5.000	Mejora la experiencia del cliente y la satisfacción con recomendaciones personalizadas.
	Campañas Publicitarias Continuas	Mantener campañas en redes sociales y Google ADS	\$7.000	Refuerza la presencia de la marca y mantiene el

				interés de los consumidores.
	Comunicación Continua con Clientes	Implementar un sistema de newsletters y notificaciones en la app	\$2.500	Mantiene a los clientes informados y comprometidos con la marca.
	Mejora en Transporte Refrigerado	Implementar mejoras en el transporte refrigerado	\$5.000	Garantiza la frescura y calidad del producto durante el transporte.
	<b>Subtotal</b>		<b>\$22.500</b>	
<b>Tercer Trimestre (Julio - Septiembre)</b>	Innovación en Presentación de Producto	Introducir empaques nuevos y atractivos	\$4.000	Aumenta la atracción visual y la diferenciación del producto en el mercado.
	Productos Especializados	Desarrollar y lanzar productos para nichos de mercado	\$6.000	Captura mercados específicos y diversifica la oferta de productos.

	Marketing Personalizado	Realizar campañas específicas para nichos	\$2.500	Mejora la relevancia del marketing y la efectividad de las campañas.
	Análisis de Campañas y Ajustes	Evaluar el desempeño de las campañas y ajustar según sea necesario	\$2.500	Optimiza las estrategias basadas en el rendimiento y los resultados.
	<b>Subtotal</b>		<b>\$15.000</b>	
<b>Cuarto Trimestre (Octubre - Diciembre)</b>	Visibilidad y Reconocimiento	Participar en eventos adicionales y colaborar con medios	\$5.000	Incrementa la visibilidad de la marca y fortalece el posicionamiento en el mercado.
	Fidelidad a la Marca	Realizar campañas de storytelling y promoción de marca	\$3.000	Fortalece la conexión emocional con los consumidores y promueve la lealtad.
	Comunicación Continua	Mantener la comunicación con clientes a través de	\$2.500	Asegura la comunicación constante y el

		newsletters y redes sociales		compromiso de los clientes.
	Evaluación Anual	Revisar el desempeño del año y planificar estrategias para el próximo año	\$3.000	Proporciona una base sólida para la planificación futura y ajustes estratégicos.
	<b>Subtotal</b>		<b>\$13.500</b>	
<b>Total Anual</b>			<b>\$86.000</b>	

Tabla 9 Planificación trimestral de Estrategias

### Estrategias continuas durante todo el año

<b>Estrategia</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Presupuesto Anual</b>	<b>Impacto</b>
<b>Logística</b>	Implementar un sistema de logística eficiente, incluyendo transporte refrigerado y centros de distribución en Suecia	\$15.000	Asegura la frescura y calidad del producto, y reduce tiempos de entrega.

<b>Certificación Orgánica</b>	Mantener la certificación en todos los productos	\$2.500	Garantiza la autenticidad y calidad del producto, fortaleciendo la confianza del cliente.
<b>Comunicación Continua</b>	Mantener comunicación continua con clientes a través de newsletters, redes sociales y notificaciones	\$3.000	Mantiene a los clientes informados y comprometidos con la marca.
<b>Campañas Publicitarias Continuas</b>	Realizar campañas en redes sociales y Google ADS durante todo el año	\$8.000	Refuerza la presencia de la marca y mantiene el interés de los consumidores.
<b>Total Anual</b>		<b>\$28.500</b>	
<b>Presupuesto total</b>		<b>\$114.500</b>	

Tabla 10 Estrategias continuas en el año

En el primer trimestre, se destinarán \$7,000 a campañas digitales en redes sociales y Google ADS, con el objetivo de aumentar la visibilidad y reconocimiento de la marca en Suecia. Además, se asignarán \$5,000 para participar en ferias de alimentos, lo que permitirá establecer

relaciones comerciales valiosas tanto con minoristas como mayoristas. La colaboración con influencers, en la que se invertirá \$2,500, ayudará a promocionar los valores de sostenibilidad de la empresa a través de figuras alineadas con los productos orgánicos. Se realizarán degustaciones en supermercados con un presupuesto de \$3,500, ofreciendo a los consumidores la oportunidad de probar los productos. También se invertirán \$5,000 en la optimización de la tienda online, mejorando la experiencia de usuario y los métodos de pago y envío. Para asegurar una entrega rápida y eficiente, se destinarán \$8,000 a la creación de un centro de distribución en Suecia. Finalmente, se invertirán \$4,000 en obtener la certificación orgánica, clave para diferenciarse en un mercado donde la autenticidad es valorada.

En dicho segundo trimestre se llevará a cabo el programa piloto de fidelidad cuya inversión alcanzará los \$3,000. Con el objetivo de fomentar la repetición de compra de los clientes. Se realizará una aplicación móvil destinada a realizar recomendaciones personales y, de este modo, mejorar la experiencia del cliente. Continuaremos con las campañas publicitarias en las redes sociales y en Google ADS, que tendrán asignado un presupuesto de \$7,000 y que servirán para mantener la marca en la mente de los consumidores. Con la finalidad de maximizar la comunicación con los clientes, se invertirán \$2,500 en el desarrollo e implantación de un sistema de notificaciones móviles y mensajes SMS. Para la mejora de la cadena de suministro se invertirán \$5,000 en el transporte refrigerado, para que los productos lleguen en condición de fresca y calidad a los consumidores.

En el tercer trimestre se invertirán \$4,000 en la nueva imagen del empaquetado que enfatiza la calidad y la sostenibilidad de los productos. Se destinarán \$6,000 a la introducción de productos que atiendan a nichos específicos, con el fin de no sólo captar su atención, sino además ampliar la base de clientes. Se contará con \$2,500 para campañas específicas dirigidas hacia esos grupos de mayor interés con la finalidad de maximizar el impacto de las campañas.

Se invertirán \$2,500 en la evaluación periódica de las campañas para retocar la estrategia de la campaña y asegurarse que los recursos estén bien utilizados y produciendo el mayor impacto posible en la base de clientes.

En el cuarto trimestre, se destinarán \$5,000 para participar en más eventos y colaboraciones con medios, aumentando la notoriedad de la marca. Con \$3,000, se contarán historias que conecten emocionalmente con los clientes, reforzando su lealtad hacia la empresa. Se invertirán \$2,500 en boletines y publicaciones en redes sociales para mantener una comunicación constante con los clientes, y se reservarán \$3,000 para una revisión anual que permitirá planificar estrategias futuras de manera más efectiva.

A lo largo de los 12 meses de un año se destinarán exclusivamente la cantidad de \$15,000 para la vigencia de un adecuado sistema logístico, el mismo está montado en camiones refrigeradores y centros de distribución para cumplir con los requisitos de la certificación orgánica, para la cual se destinarán \$2,500 de la acción destinada a atender los atributos de los productos. Los \$3,000 a la comunicación constante con el cliente para boletines y redes sociales. Los \$8,000 para campañas publicitarias constantes en redes sociales y Google ADS, para mantener presente la marca y en contacto con el cliente.

## Capítulo IV. Viabilidad Económica

### Producción y demanda

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN					
Región	Tipo de Arándano	Hectáreas Cultivadas	Densidad de Plantación (plantas/hectárea)	Rendimiento por Planta (kg/planta)	Producción Estimada (toneladas)
Pichincha	Bluecrop	9,57	5000	10	478,5
Imbabura	Duke	11,06	5000	8	442,4
Tungurahua	Duke	1	5000	8	40
<b>Total</b>		<b>21,63</b>			<b>961</b>

Tabla 11 Capacidad de Producción

En la región de la Sierra, la capacidad de producción de arándanos se distribuye en 9.57 hectáreas cultivadas con la variedad Bluecrop, alcanzando una producción estimada de 478.5 toneladas gracias a una densidad de 5,000 plantas por hectárea y un rendimiento de 10 kg por planta. Adicionalmente, se cultivan 11.06 hectáreas de la variedad Duke, con una producción de 442.4 toneladas a un rendimiento de 8 kg por planta. Otra parcela de 1 hectárea también produce 40 toneladas con la misma variedad Duke y densidad de plantación.

La región de la Sierra ofrece la producción de arándanos más competitiva, centrándose en las variedades Bluecrop y Duke. Se cultivan 21,63 hectáreas, con 5.000 plantas por hectárea, que producen 961 toneladas al año. Esta capacidad de producción, basada en un sistema de producción sólido y optimizado, posiciona a la empresa como un actor influyente en el mercado arándanos.

<b>DEMANDA NACIONAL DEL MERCADO SUECO</b>						
<b>Tasa de crecimiento esperada del mercado</b>	6%					
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Produccion</b>	90000	95400	101124	107191,44	113622,9264	120440,302
<b>Importaciones</b>	4370000	4632200	4910132	5204739,92	5517024,315	5848045,77
<b>Exportaciones</b>	1160000	1229600	1303376	1381578,56	1464473,274	1552341,67
<b>Demanda nacional</b>	<b>3300000</b>	<b>3498000</b>	<b>3707880</b>	<b>3930352,8</b>	<b>4166173,97</b>	<b>4416144,4</b>

**Tabla 12 Demanda del Mercado Sueco**

El mercado sueco de arándanos presenta un panorama prometedor y en constante crecimiento, lo que lo convierte en un destino atractivo para la internacionalización. Se estima que la demanda nacional experimentará una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6% durante el período 2021-2026.

Los datos históricos muestran que en Suecia ha existido una tendencia creciente de la producción, de la importación y de la exportación de arándanos, pero sin lugar a duda ha de ser la demanda nacional la que permite alcanzar un mayor potencial de crecimiento. Para 2026, la demanda nacional se estima en 4.416.144,41 unidades, lo que respecto a 2021, en el cual se da una demanda de 3.300.000 unidades, supone una tendencia muy importante.

<b>PRODUCCIÓN A DESTINAR</b>			
<b>Cantidad (unidades)</b>	<b>Peso por Unidad (gramos)</b>	<b>Peso Total (gramos)</b>	<b>Peso Total (toneladas)</b>
19000	130	2470000	2,47
9000	500	4500000	4,5

<b>Inflación Esperada</b>	2,50%
---------------------------	-------

<b>Dias de CxC</b>	45
<b>Dias de CxP</b>	30
<b>Desfase de caja</b>	15
<b>rotacion cxc</b>	8,11
<b>Rotacion cxp</b>	12,17
<b>Dias de Inventario</b>	5
<b>Rotacion inventarios</b>	73

**Tabla 13 Producción a destinar**

Para el proceso de internacionalización de la empresa exportadora de arándanos al mercado sueco, se ha planificado la exportación de 19,000 unidades con un peso promedio de 130 gramos por unidad, lo que resulta en un peso total de 2,470,000 gramos o 2.47 toneladas, junto con 9,000 unidades adicionales con un peso promedio de 500 gramos por unidad, que equivalen a 4,500,000 gramos o 4.5 toneladas. En total, se proyecta la exportación de 6.97 toneladas de arándanos, lo cual es crucial para la planificación logística y financiera de la operación.

En cuanto a las consideraciones financieras, se ha proyectado una inflación del 2.5%, lo cual podría afectar tanto los costos de producción como los precios de venta en el mercado sueco. Se estima que el ciclo de cobro será de 45 días, permitiendo a la empresa recibir el pago por sus exportaciones aproximadamente un mes y medio después de la entrega, mientras que el ciclo de pagos a proveedores se ha establecido en 30 días, generando un desfase de caja de 15 días entre el pago a proveedores y el cobro de las ventas.

Para evaluar la eficiencia en la gestión de activos y pasivos corrientes, se han considerado los siguientes indicadores: la rotación de cuentas por cobrar es de 8.11 veces al año, reflejando la eficiencia en la recuperación de las ventas a crédito; la rotación de cuentas por pagar es de 12.17 veces al año, indicando la rapidez en la liquidación de deudas con proveedores; el tiempo de rotación de inventario es de 5 días, asegurando la frescura del producto exportado; y la rotación de inventarios es de 73 veces al año, lo cual indica una alta velocidad en la venta y reposición de productos.

### Costo de producción

	Costo por Unidad (130 g)	Costo por Unidad (500 g)	Cantidad (130 g)	Cantidad (500 g)	Costo Total (130 g)	Costo Total (500 g)
<b>Costos Directos</b>						
Costo de Cultivo y Cosecha (Orgánico)	\$0,60	\$2,10	19000	9000	\$11.400,00	\$18.900,00
Certificación Orgánica	\$0,10	\$0,20	19000	9000	\$1.900,00	\$1.800,00
Empaque (clamshell y etiquetas)	\$0,20	\$0,20	19000	9000	\$3.800,00	\$1.800,00
Transporte Interno (campo-planta)	\$0,12	\$0,20	19000	9000	\$2.280,00	\$1.800,00
<b>Subtotales Directos</b>	<b>\$1,02</b>	<b>\$2,70</b>			<b>\$19.380,00</b>	<b>\$24.300,00</b>
<b>Costos Indirectos</b>						
Mano de Obra (procesamiento)	\$0,20	\$0,30	19000	9000	\$3.800,00	\$2.700,00
Almacenamiento y Refrigeración	\$0,12	\$0,15	19000	9000	\$2.280,00	\$1.350,00
Gastos Administrativos	\$0,05	\$0,10	19000	9000	\$950,00	\$900,00
<b>Subtotales Indirectos</b>	<b>\$0,37</b>	<b>\$0,55</b>			<b>\$7.030,00</b>	<b>\$4.950,00</b>
<b>Costos Logísticos</b>						
Transporte Internacional	\$0,25	\$0,90	19000	9000	\$4.750,00	\$8.100,00
Seguros y Documentación	\$0,08	\$0,15	19000	9000	\$1.520,00	\$1.350,00
Aranceles e Impuestos	\$0,18	\$0,25	19000	9000	\$3.420,00	\$2.250,00
<b>Subtotales Logísticos</b>	<b>\$0,51</b>	<b>\$1,30</b>			<b>\$9.690,00</b>	<b>\$11.700,00</b>
<b>Totales Generales</b>	<b>\$1,90</b>	<b>\$4,55</b>			<b>\$36.100,00</b>	<b>\$40.950,00</b>

Tabla 14 Costos de Producción

Para el plan estratégico de internacionalización de la empresa exportadora de arándanos al mercado sueco, se ha realizado un análisis detallado de costos. Este análisis considera dos presentaciones: 130g y 500g, y abarca costos directos, indirectos y logísticos.

Costos Directos, estos incluyen cultivo orgánico, certificación, empaque y transporte interno. Para 19,000 unidades de 130g, los costos directos suman \$19,380.00, mientras que para 9,000 unidades de 500g ascienden a \$24,300.00. Costos Indirectos, comprende mano de obra, almacenamiento, refrigeración y gastos administrativos. Para las cantidades mencionadas, estos costos totalizan \$7,030.00 para 130g y \$4,950.00 para 500g. Costos Logísticos, abarca transporte internacional, seguros, documentación, aranceles e impuestos. Los costos logísticos ascienden a \$9,690.00 para 130g y \$11,700.00 para 500g. Costos Totales, sumando los costos directos, indirectos y logísticos, el costo total por unidad es de \$1.90 para 130g y \$4.55 para 500g. En términos totales, se estima un costo de \$36,100.00 para 19,000 unidades de 130g y \$40,950.00 para 9,000 unidades de 500g.

Producto	Costo total	Margen de Ganancia	PVP	PV Ponderado	Ganancia unitaria	%GP
Arandano 130 gr	\$1,90	55%	\$2,95	29,46%	\$1,05	29,46%
Arandano 500 gr	\$4,55	55%	\$7,05	70,54%	\$2,50	70,54%
<b>Total</b>	<b>\$6,45</b>		<b>\$10,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$3,55</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15 Precio de Venta**

El costo total unitario para el arándano en presentación de 130 g es de \$1,90, con un margen de ganancia del 55%, resultando en un precio de venta al público (PVP) de \$2,95. Este formato genera una ganancia unitaria de \$1,05, lo que representa el 29,46% del total de la ganancia proyectada.

Para el arándano en presentación de 500 g, el costo total unitario es de \$4,55, también con un margen de ganancia del 55%, lo que establece un PVP de \$7,05. En este caso, la ganancia unitaria es de \$2,50, contribuyendo con el 70,54% de la ganancia total.

En suma, este coste total unitario de ambas presentaciones de \$6,45 con un PVP total de \$10, y con una ganancia unitaria total de \$2,26, que va a corresponder a un 100% de la ganancia que se proyectó para una empresa en este mercado. Una estructura de precios y

márgenes como la indicada es clave e indispensable para hacer rentable y competitiva a la empresa en el proceso de internacionalización en el mercado sueco.

### Punto de equilibrio

Coceptos	Arandano 130 gr	Arandano 500 gr
Precio de Venta	\$2,95	\$7,05
Costo Variables	\$1,90	\$4,55
Margen Contrib Unit	\$1,05	\$2,50
% Participacion	29%	71%
Margen Contrib Ponderado	\$ 0,31	\$ 1,77
Costos Fijos	\$ 11.980	
SUMA MCP	\$ 2.073	
<b>Punto de Equilibrio</b> CF/SUMA MCP	5.779	
Unidades	1.702	4.076
<b>Comprobacion</b>		
Ventas	\$ 5.013,07	\$ 28.748,75
( - ) Costo Variable	\$ 3.234,24	\$ 18.547,58
( = ) Margen Contrib Unit	\$ 1.778,83	\$ 10.201,17

100%

5.779

\$ 33.762

\$ 21.782

\$ 11.980

Tabla 16 Punto de Equilibrio

El análisis financiero de los productos de arándanos revela que la empresa debe vender un total de 5779 unidades para cubrir sus costos fijos de \$11980. Este total se distribuye en 1702 unidades del formato de 130 gr y 4076 unidades del formato de 500 gr. El precio de venta de cada unidad es de \$2.95 para el arándano de 130 gr y \$7.05 para el de 500 gr, mientras que los costos variables por unidad son de \$1.90 y \$4.55 respectivamente.

El margen de contribución unitario para el arándano de 130 gr es de \$1.05, y para el de 500 gr es de \$2.50. Con una participación de productos de 29% para el formato de 130 gr y 71% para el de 500 gr, el margen de contribución ponderado es de \$0,31 para el formato de 130 gr y \$1.77 para el de 500 gr. Al realizar una verificación, se observa que las ventas totales alcanzan \$28,571.43, con costos variables totales de \$33,762, y un margen de contribución total de \$10,000, confirmando que el punto de equilibrio se alcanza con la venta de las unidades mencionadas.

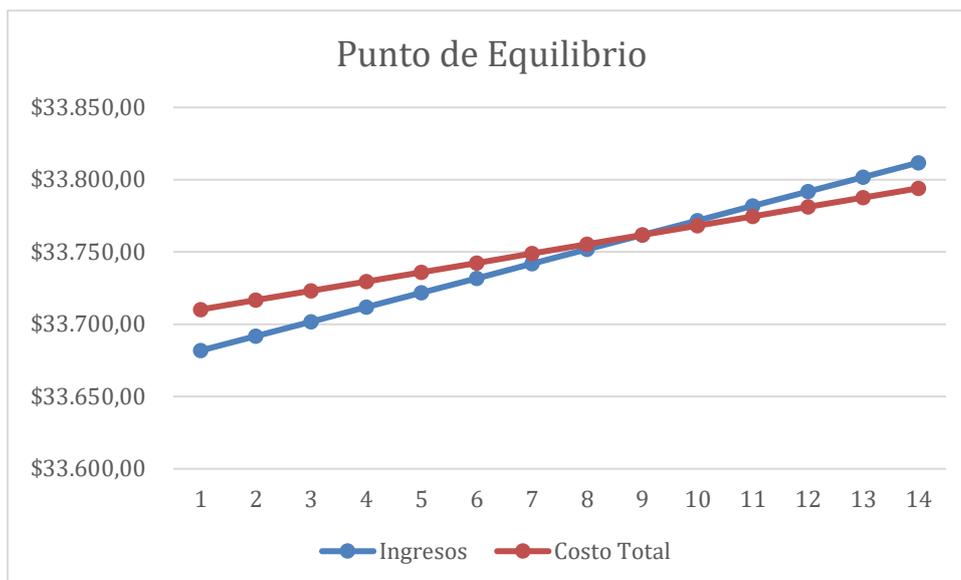


Figura 4 Punto de Equilibrio

+ -	Cantidad	Ingresos	C. Variable	C. Fijo	Costo Total	Utilidad
8	5.763	\$33.681,84	\$ 21.730,22	\$ 11.980,00	\$33.710,22	\$(28,38)
7	5.765	\$33.691,84	\$ 21.736,67	\$ 11.980,00	\$33.716,67	\$(24,83)
6	5.767	\$33.701,83	\$ 21.743,12	\$ 11.980,00	\$33.723,12	\$(21,28)
5	5.769	\$33.711,83	\$ 21.749,57	\$ 11.980,00	\$33.729,57	\$(17,74)
4	5.771	\$33.721,83	\$ 21.756,02	\$ 11.980,00	\$33.736,02	\$(14,19)
3	5.773	\$33.731,83	\$ 21.762,47	\$ 11.980,00	\$33.742,47	\$(10,64)
2	5.775	\$33.741,82	\$ 21.768,92	\$ 11.980,00	\$33.748,92	\$ (7,10)
1	5.777	\$33.751,82	\$ 21.775,37	\$ 11.980,00	\$33.755,37	\$(3,55)
0	5779	\$33.761,82	\$ 21.781,82	\$ 11.980,00	\$33.761,82	\$ -
-1	5.781	\$33.771,82	\$ 21.788,27	\$ 11.980,00	\$33.768,27	\$ 3,55
-2	5.783	\$33.781,81	\$ 21.794,72	\$ 11.980,00	\$33.774,72	\$ 7,10
-3	5.785	\$33.791,81	\$ 21.801,17	\$ 11.980,00	\$33.781,17	\$ 10,64
-4	5.787	\$33.801,81	\$ 21.807,62	\$ 11.980,00	\$33.787,62	\$ 14,19
-5	5.789	\$33.811,81	\$ 21.814,07	\$ 11.980,00	\$33.794,07	\$ 17,74

5779 Unidades	\$33.761,82	\$ 21.781,82	\$ 11.980,00	\$33.761,82	\$ -
---------------	-------------	--------------	--------------	-------------	------

Tabla 17 Demostración Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que los ingresos totales son iguales al costo total, resultando en una utilidad de cero. En este caso, se observa que, con una cantidad de 5,779 unidades, los ingresos de \$33 761,82 coinciden con el costo total de \$21781,82, lo que da como resultado una utilidad de \$0.

De esta forma, la empresa tiene que vender 5779 unidades, de manera que cubra todos sus costes (tanto variables como fijos) y de tal manera que no incurra en pérdidas ni beneficios. Dicha cantidad, umbral, o punto de equilibrio es un elemento decisivo en la planificación estratégica de la internacionalización hacia el mercado sueco, pues en la medida en que sea

capaz de superar este umbral de ventas, la empresa será capaz de operar con normalidad y de manera sostenible en este nuevo mercado.

### Plan de financiamiento

Política de Financiamiento						
Aportación Propia	40%					
Terceros	60%					
Total de Inversion	\$114.500					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Aportación propia	\$ 45.800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Terceros	\$ 68.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Inversion	\$114.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 18 Política de Financiamiento

Condiciones de Financiamiento	
Tasa interes efect	12%
Nperiodos	5
Cuota	\$19.058,05

Tabla 19 Condiciones de Financiamiento

Periodo	Amortizacion	Interes	Cuota	Saldo deuda
2024				\$ 68.700,00
2025	\$ 10.814,05	\$ 8.244,00	\$19.058,05	\$ 57.885,95
2026	\$ 12.111,73	\$ 6.946,31	\$19.058,05	\$ 45.774,22
2027	\$ 13.565,14	\$ 5.492,91	\$19.058,05	\$ 32.209,07
2028	\$ 15.192,96	\$ 3.865,09	\$19.058,05	\$ 17.016,11
2029	\$ 17.016,11	\$ 2.041,93	\$19.058,05	\$ -0,00

Tabla 20 Amortización

Para llevar a cabo el plan estratégico de internacionalización de la empresa exportadora de arándanos al mercado sueco, se ha definido una política de financiamiento que consiste en una aportación propia del 40% y un financiamiento de terceros del 60%, con una inversión total de \$114,500. En el año 2024, se destinarán \$45,800 de aportación propia y \$68,700 provenientes de terceros, alcanzando la misma cifra total de \$114,500. Esta estructura de financiamiento está diseñada para asegurar una adecuada combinación de recursos propios y externos, garantizando el respaldo necesario para el éxito del proceso de internacionalización.

Para el préstamo de \$68,700 a un plazo de cinco años, se han establecido las siguientes condiciones de financiamiento: una tasa de interés efectiva del 12%, con cuotas anuales de \$19,058.05. La tabla de amortización muestra el desglose anual del préstamo, donde cada cuota incluye una parte de amortización del capital y una parte de interés, con el saldo de la deuda disminuyendo hasta su total liquidación al final del período en 2029.

### Proyección de ventas

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Arandanos 130 gr</b>						
<b>Cantidad</b>	19000	20140	21348	22629	23987	25426
<b>Precio</b>	\$ 2,95	\$ 3,12	\$ 3,15	\$ 3,17	\$ 3,19	\$ 3,22
<b>Ingreso</b>	\$ 55.955,00	\$ 62.871,04	\$ 67.160,50	\$ 71.742,62	\$ 76.637,35	\$ 81.866,04
<b>Arandanos 500 gr</b>						
<b>Cantidad</b>	9000	9540	10112	10719	11362	12044
<b>Precio</b>	\$ 7,05	\$ 7,11	\$ 7,16	\$ 7,22	\$ 7,27	\$ 7,33
<b>Ingreso</b>	\$ 63.472,50	\$ 67.803,00	\$ 72.428,95	\$ 77.370,51	\$ 82.649,22	\$ 88.288,07
<b>Total de ingreso</b>	\$ 119.427,50	\$ 130.674,04	\$ 139.589,45	\$ 149.113,13	\$ 159.286,57	\$ 170.154,11

Tabla 21 Proyección de Ventas

La proyección de ventas para el período 2024-2029, asumiendo una tasa de crecimiento anual del 6% en el mercado. Para los arándanos en presentación de 130 gr, se estima que las ventas crecerán de 19,000 unidades en 2024 a 25426 unidades en 2029, con precios que aumentarán de \$2.95 a \$3,22 por unidad. Esto generará ingresos que oscilarán entre \$55,955.00 en 2024 y \$81,966.04 en 2029. En cuanto a los arándanos en presentación de 500 gr, se proyecta un incremento en las ventas de 9,000 unidades en 2024 a 12,044 unidades en 2029, con precios que subirán de \$7.05 a \$7.33 por unidad, resultando en ingresos que varían de \$63,472.50 en 2024 a \$88,288.07 en 2029. El ingreso total combinado de ambas presentaciones se prevé que pase de \$119,427.50 en 2024 a \$170,154.11 en 2029. Este plan detalla la evolución esperada de las cantidades y precios de arándanos, considerando el crecimiento del mercado sueco, y ofrece una visión clara de los ingresos proyectados para cada año del período analizado.

## Estado de Resultado Integral (ERI)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos		\$ 130.674,04	\$ 139.589,45	\$ 149.113,13	\$ 159.286,57	\$ 170.154,11
Costo de Venta		\$ 78.976,25	\$ 80.950,66	\$ 82.974,42	\$ 85.048,78	\$ 87.175,00
<b>U. Bruta</b>		<b>\$ 51.697,79</b>	<b>\$ 58.638,79</b>	<b>\$ 66.138,70</b>	<b>\$ 74.237,79</b>	<b>\$ 82.979,11</b>
Gastos operacionales		\$ 12.279,50	\$ 12.586,49	\$ 12.901,15	\$ 13.223,68	\$ 13.554,27
<b>U. Operacional</b>		<b>\$ 39.418,29</b>	<b>\$ 46.052,30</b>	<b>\$ 53.237,56</b>	<b>\$ 61.014,11</b>	<b>\$ 69.424,84</b>
Ingresos Extraordinarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos Extraordinarios		\$ 8.244,00	\$ 6.946,31	\$ 5.492,91	\$ 3.865,09	\$ 2.041,93
<b>U. Antes de Impuestos</b>		<b>\$ 31.174,29</b>	<b>\$ 39.105,99</b>	<b>\$ 47.744,65</b>	<b>\$ 57.149,02</b>	<b>\$ 67.382,91</b>
Impuesto Causado		\$ 7.793,57	\$ 9.776,50	\$ 11.936,16	\$ 14.287,26	\$ 16.845,73
<b>U. Neta</b>		<b>\$ 23.380,71</b>	<b>\$ 29.329,49</b>	<b>\$ 35.808,49</b>	<b>\$ 42.861,77</b>	<b>\$ 50.537,18</b>

Tabla 22 Estado de Resultado Integral

La proyección financiera para el periodo 2025-2029 muestra un crecimiento constante en los ingresos, comenzando en \$130,674.04 en 2025 y alcanzando \$170,154.11 en 2029. Los costos de venta también incrementan gradualmente, desde \$78,976.25 en 2025 hasta \$87,175.00 en 2029. Como resultado, la utilidad bruta aumenta de \$23,380,71 en 2025 a \$50,537.18 en 2029.

Los gastos operacionales, que ascienden a \$12,279.50 en 2025, también crecen ligeramente, alcanzando \$13,554.27 en 2029. La utilidad operacional se incrementa de \$39,418.29 a \$69,424.84 para el periodo 2029. No se prevén ingresos extraordinarios, pero los egresos extraordinarios disminuyen de \$8,244.00 en 2024 a \$2,041.93 en 2029. La utilidad antes de impuestos muestra un crecimiento robusto, pasando de \$31,174.39 a \$67,382.91. Tras considerar el impuesto causado, que va de \$7,793.57 a \$16,845.73, la utilidad neta se eleva de \$23,380.71 en 2025 a \$50,537.18 en 2029, reflejando una tendencia positiva en la rentabilidad.

## Flujo de Efectivo

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos		\$130.674,04	\$139.589,45	\$149.113,13	\$159.286,57	\$170.154,11	
Costo de Venta		\$ 78.976,25	\$ 80.950,66	\$ 82.974,42	\$ 85.048,78	\$ 87.175,00	
<b>U. Bruta</b>		<b>\$ 51.697,79</b>	<b>\$ 58.638,79</b>	<b>\$ 66.138,70</b>	<b>\$ 74.237,79</b>	<b>\$ 82.979,11</b>	
Gastos operacionales		\$ 12.279,50	\$ 12.586,49	\$ 12.901,15	\$ 13.223,68	\$ 13.554,27	
<b>U. Operacional</b>		<b>\$ 39.418,29</b>	<b>\$ 46.052,30</b>	<b>\$ 53.237,56</b>	<b>\$ 61.014,11</b>	<b>\$ 69.424,84</b>	
Ingresos Extraordinarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Egresos Extraordinarios		\$ 8.244,00	\$ 6.946,31	\$ 5.492,91	\$ 3.865,09	\$ 2.041,93	
U. Antes de Impuestos		\$ 31.174,29	\$ 39.105,99	\$ 47.744,65	\$ 57.149,02	\$ 67.382,91	
Impuesto Causado		\$ 7.793,57	\$ 9.776,50	\$ 11.936,16	\$ 14.287,26	\$ 16.845,73	
Impuesto pagado			\$ 7.793,57	\$ 9.776,50	\$ 11.936,16	\$ 14.287,26	\$ 16.845,73
(-) Inv. Capital Trabajo	\$ 4.089,03	\$ 4.129,46	\$ 4.165,83	\$ 4.197,43	\$ 4.223,47		
(+) Recuperacion CT						\$ 20.805,22	
(+) Prestamo	\$ 68.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Amortiz. Capital		\$ 10.814,05	\$ 12.111,73	\$ 13.565,14	\$ 15.192,96	\$ 17.016,11	
<b>(=) Flujo Neto</b>	<b>\$-64.610,97</b>	<b>\$ 16.230,78</b>	<b>\$ 15.034,86</b>	<b>\$ 20.205,58</b>	<b>\$ 25.796,43</b>	<b>\$ 36.079,54</b>	<b>\$-16.845,73</b>
		\$14.491,77	\$11.985,70	\$14.381,93	\$16.394,09	\$20.472,50	
	\$-64.610,97	\$-50.119,20	\$-38.133,51	\$-23.751,58	\$-7.357,48	\$13.115,02	

Tabla 23 Flujo de Efectivo

Tasa de descuento	12%
VAN	\$4.580,45
TIR	15%
PAYABCK	3,64920094
PAYABCK ACTUALIZADC	4,35938368

Tabla 24 Indicadores de Viabilidad

En 2024, se proyecta un ingreso de \$130,674.05 con un costo de venta de \$78,672.25, resultando en una utilidad bruta de \$51,697.79. Tras deducir gastos operacionales de \$12,279.05 y egresos extraordinarios de \$9,418.59, la utilidad antes de impuestos es de \$29,418.59. Después de pagar impuestos de \$7,793.47 y realizar una inversión en capital de trabajo de \$4,089.03, el flujo neto es negativo en -\$64,610.97, a pesar de un préstamo recibido de \$68,700.00 y una amortización del capital de \$10,814.05.

En 2025, se espera un aumento en ingresos a \$139,859.45 con un costo de venta de \$80,850.66, generando una utilidad bruta de \$58,638.79. Los gastos operacionales son \$12,556.49 y los egresos extraordinarios suman \$6,946.31, resultando en una utilidad antes de impuestos de \$46,092.00. Luego de pagar \$7,793.47 en impuestos y realizar una inversión en capital de trabajo de \$4,129.46, el flujo neto es positivo en \$16,230.78, sin necesidad de nuevo préstamo y con una amortización del capital de \$12,111.73.

Para 2026, los ingresos aumentan a \$149,113.23 con un costo de venta de \$82,974.46, resultando en una utilidad bruta de \$66,138.77. Tras deducir gastos operacionales de \$12,836.32 y egresos extraordinarios de \$5,492.91, la utilidad antes de impuestos es \$53,337.66. El flujo neto es positivo en \$15,034.86 después de pagar impuestos de \$9,791.55, una inversión en capital de trabajo de \$4,165.83, sin nuevos préstamos y con una amortización del capital de \$13,565.14.

En 2027, los ingresos se proyectan en \$159,386.17 con un costo de venta de \$85,043.78, generando una utilidad bruta de \$74,377.79. Con gastos operacionales de \$13,223.68 y egresos extraordinarios de \$4,492.91, la utilidad antes de impuestos es de \$61,011.41. Después de pagar \$11,936.16 en impuestos, realizar una inversión en capital de trabajo de \$4,197.43 y con una amortización del capital de \$15,192.96, el flujo neto es de \$20,005.98.

Para 2028, los ingresos alcanzan \$170,151.45 con un costo de venta de \$87,177.05, resultando en una utilidad bruta de \$82,979.11. Los gastos operacionales son \$13,554.27 y los egresos extraordinarios suman \$2,041.93, generando una utilidad antes de impuestos de \$69,424.84. El flujo neto es positivo en \$26,796.43 después de pagar impuestos de \$13,884.97, una inversión en capital de trabajo de \$4,223.47, con una recuperación de capital de trabajo de \$10,805.22 y con una amortización del capital de \$17,016.11.

En 2029, se proyectan ingresos de \$180,385.12 con un costo de venta de \$89,775.00, resultando en una utilidad bruta de \$90,610.12. Con gastos operacionales de \$13,888.74 y sin egresos extraordinarios, la utilidad antes de impuestos es \$76,721.38. El flujo neto es de \$30,679.54 después de pagar impuestos de \$15,284.28, realizar una inversión en capital de trabajo de \$4,265.47, sin recuperación de capital y sin nuevos préstamos, con una amortización del capital de \$18,065.35.

Finalmente, en 2030, los ingresos llegan a \$189,561.43 con un costo de venta de \$92,177.00, generando una utilidad bruta de \$97,384.43. Tras deducir gastos operacionales de \$14,230.16, la utilidad antes de impuestos es de \$83,154.27. El flujo neto resulta en \$16,845.73 después de pagar impuestos de \$16,845.73, sin inversión en capital de trabajo, con una recuperación de capital de trabajo de \$10,805.22 y sin nuevos préstamos, con una amortización del capital de \$20,472.50.

A una tasa de descuento del 12%, el valor actual neto (VAN) también resulta en \$4,580.45, lo que implica una renta adicional positiva en relación con el costo del capital. Por otro lado, se aprecia que la Tasa Interna de Retorno (TIR) 15% queda por encima de lo alcanzado por la tasa de descuento lo que permite afirmar que se tiene una TIR atractiva, en relación con la rentabilidad del capital invertido. En cuanto al Payback, se encuentra establecido en 3.64 años y el payback actualizado en 4.35 años y nos trae la idea del periodo de tiempo que permite recuperar la inversión inicial, considerando el valor del dinero en el tiempo. Estos indicadores nos permiten tener una buena perspectiva de la viabilidad y de la rentabilidad del proyecto de internacionalización en sus tres primeros años de vida.

### Estado de Situación Financiera (ESF)

Activos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Caja - Bancos	\$ 88.742,80	\$ 85.631,89	\$ 76.636,53	\$ 67.014,02	\$ 56.657,01	\$ 45.033,42
Clientes	\$ 25.757,20	\$ 30.733,61	\$ 32.602,09	\$ 34.102,91	\$ 35.208,06	\$ 36.296,74
Cuentas por cobrar		\$ 16.110,50	\$ 17.209,66	\$ 18.383,81	\$ 19.638,07	\$ 20.977,90
Inventarios		\$ 1.081,87	\$ 1.108,91	\$ 1.136,64	\$ 1.165,05	\$ 1.194,18
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 114.500,00</b>	<b>\$ 133.557,86</b>	<b>\$ 127.557,19</b>	<b>\$ 120.637,38</b>	<b>\$ 112.668,19</b>	<b>\$ 103.502,25</b>
<b>Pasivos</b>						
Cuentas por pagar		\$ 6.491,20	\$ 6.653,48	\$ 6.819,82	\$ 6.990,31	\$ 7.165,07
Prestamos	\$ 68.700,00	\$ 57.885,95	\$ 45.774,22	\$ 32.209,07	\$ 17.016,11	\$ 0,00
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 68.700,00</b>	<b>\$ 64.377,15</b>	<b>\$ 52.427,70</b>	<b>\$ 39.028,89</b>	<b>\$ 24.006,43</b>	<b>\$ 7.165,07</b>
Utilidad del ejercicio		\$ 23.380,71	\$ 29.329,49	\$ 35.808,49	\$ 42.861,77	\$ 50.537,18
Capital	\$ 45.800,00	\$ 45.800,00	\$ 45.800,00	\$ 45.800,00	\$ 45.800,00	\$ 45.800,00
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 45.800,00</b>	<b>\$ 69.180,71</b>	<b>\$ 75.129,49</b>	<b>\$ 81.608,49</b>	<b>\$ 88.661,77</b>	<b>\$ 96.337,18</b>
<b>Total pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 114.500,00</b>	<b>\$ 133.557,86</b>	<b>\$ 127.557,19</b>	<b>\$ 120.637,38</b>	<b>\$ 112.668,19</b>	<b>\$ 103.502,25</b>
Comprobacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 25 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera proyectado para la empresa exportadora de arándanos al mercado sueco para el período 2024-2029 revela una tendencia a la disminución en el total de activos, que desciende de \$114.500,00 en 2024 a \$103,502.25 en 2029. La caja y bancos experimentan un decrecimiento comenzando en \$88.742,80 y alcanzando \$45.033,42 al final del período. Las cuentas por cobrar muestran un incremento progresivo, pasando de \$16.110,50,53 en 2025 a \$20.977,90 en 2029, mientras que los inventarios aumentan ligeramente, de \$1.081,87 a \$1.104,18 en el mismo lapso, también la cuenta clientes presenta un crecimiento a lo largo de los 5 periodos. En cuanto a los pasivos, las cuentas por pagar experimentan un leve aumento, de \$6.491,20 a \$7.165,07, y los préstamos disminuyen notablemente, desde \$68.700,00 en 2024 hasta su completa amortización en 2029. El capital se mantiene constante en \$45.800,00 durante todo el período proyectado. Esta proyección indica un aumento en la liquidez, una reducción de los pasivos mediante la amortización de préstamos y un crecimiento continuo en el patrimonio neto de la empresa.

## Conclusiones

El análisis muestra un crecimiento significativo en la demanda de arándanos en Suecia, proyectado en un 6% anual durante el período 2021-2026, lo cual indica un aumento sostenido en el consumo de este producto, con un potencial que podría superar las 1500 toneladas anuales. Esta tendencia refleja un cambio en los hábitos alimenticios de los consumidores suecos hacia opciones más saludables, con un consumo estimado de 1.5 kg por persona al año.

En términos de precios, los arándanos ecuatorianos pueden competir favorablemente, ubicándose en un rango de entre 4 a 7 USD por 130 a 500 gramos. Esto resulta competitivo frente a otros productos similares que pueden alcanzar los 8 USD en el mercado. Además, la disposición de los importadores suecos a pagar más por productos de alta calidad y sostenibles refuerza la viabilidad del proyecto. Los bajos costos de producción en Ecuador, de aproximadamente 2.5 USD por kilogramo, sumados a los costos logísticos de entre 1.5 a 2 USD por kilogramo, mantienen el costo total entre 4 a 4.5 USD por kilogramo, permitiendo márgenes de ganancia adecuados.

Las certificaciones de tipo orgánico y de comercio justo juegan un papel crucial en el mercado sueco, donde la sostenibilidad y la ética en la producción son valores fundamentales para los consumidores. Estas certificaciones pueden incrementar el costo del producto en un 20-30%, pero al mismo tiempo, aumentan su percepción positiva en el mercado y la disposición a pagar más por parte de los consumidores. Así, la inversión en certificaciones se convierte en una estrategia de marketing que diferencia a los arándanos ecuatorianos de la competencia.

Implementar estrategias de marketing y distribución adecuadas es esencial para asegurar una entrada exitosa en el mercado sueco. Es necesario un enfoque integral que no solo priorice la calidad del producto, sino también una planificación adecuada, estrategias de marketing efectivas y una gestión de costos y distribución optimizada. Establecer relaciones sólidas con

distribuidores que compren en grandes volúmenes será crucial para negociar precios satisfactorios y mantener un flujo constante de ventas. Tácticas de marketing, como degustaciones de frutas y campañas de concienciación sobre la sostenibilidad, pueden aumentar la visibilidad del producto y atraer a consumidores que valoran la calidad y la sostenibilidad.

La viabilidad del proyecto de exportación de arándanos al mercado sueco se estima en un 15%. Esta cifra indica que, si se capitaliza adecuadamente la demanda creciente con precios competitivos y se aprovechan las oportunidades de negociación, existe un potencial significativo de crecimiento para la industria exportadora de Ecuador. Adaptarse a las dinámicas del mercado sueco, valorando las certificaciones agrarias y desarrollando estrategias acordes a las tendencias de consumo, será clave para asegurar el éxito.

Es importante tener en cuenta que la entrada al mercado sueco no está exenta de desafíos. La competencia de productores locales y de grandes exportadores, como Estados Unidos y Canadá, que ya cuentan con relaciones consolidadas con distribuidores y minoristas, representa una barrera considerable. Para superar estos obstáculos, las empresas ecuatorianas deben centrarse en la diferenciación de sus productos, destacando no solo la calidad y el sabor, sino también los métodos de cultivo sostenibles y las prácticas de comercio justo. Desarrollar una marca sólida que se alinee con los valores de los consumidores suecos será esencial para establecer una presencia duradera en el mercado.

En conclusión, aunque los desafíos son significativos, las oportunidades en el mercado sueco de arándanos son prometedoras. El éxito dependerá de la habilidad de los exportadores ecuatorianos para ofrecer productos de alta calidad, sostenibles y con certificaciones adecuadas, acompañados de estrategias de marketing innovadoras y una gestión eficiente de la cadena de suministro. Con un enfoque estratégico, la entrada al mercado sueco puede convertirse en un camino viable y rentable para la industria exportadora de arándanos en Ecuador.

## Recomendaciones

Para una internacionalización exitosa de los arándanos ecuatorianos en el mercado sueco, es recomendable basarse en una serie de estrategias fundamentadas en datos económicos, investigación de mercado, análisis de estudios de caso, seguimiento de tendencias, uso de medios digitales y un enfoque de marketing adaptado a las características del consumidor sueco.

Una primera recomendación es utilizar informes del Banco Central de Suecia y de la Oficina de Estadísticas, los cuales publican periódicamente datos sobre el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y otros indicadores clave. Estos informes pueden proporcionar una base sólida para entender el contexto económico en el que se desarrollará la exportación de arándanos, permitiendo así anticipar cambios en la demanda y adaptar la estrategia de entrada al mercado. Además, estos datos son generalmente accesibles de forma gratuita, lo que permite a las empresas obtener información valiosa sin incurrir en costos significativos.

También es fundamental aprovechar bases de datos de comercio como Eurostat o la base de datos de comercio exterior de Suecia, que ofrecen información detallada sobre las importaciones y exportaciones del país. Utilizar estos datos permite identificar patrones de consumo, oportunidades de mercado y evaluar la competencia, lo que resulta crucial para determinar la viabilidad de los arándanos ecuatorianos en Suecia. De igual manera, es importante realizar un análisis de la balanza comercial sueca en relación con los productos que se desean exportar, ya que esto ofrece una visión clara de la oferta y la demanda en el mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Otra recomendación clave es llevar a cabo una investigación de mercado exhaustiva, incluyendo estudios realizados por consultoras o instituciones académicas que analicen el comportamiento del consumidor sueco, sus preferencias y tendencias de compra. Conocer las

características del consumidor objetivo permitirá desarrollar estrategias de marketing más precisas y efectivas. Además, se sugiere investigar casos de éxito de empresas que han logrado una internacionalización efectiva en Suecia. Analizar sus estrategias de entrada al mercado, marketing y adaptación de productos puede proporcionar valiosas lecciones sobre prácticas que han resultado exitosas, así como sobre errores a evitar. Entrevistas con gerentes o estudios de caso publicados en revistas académicas o de negocios pueden ofrecer información detallada sobre estos procesos.

El seguimiento constante de tendencias en el mercado también es esencial. Suscribirse a publicaciones especializadas en el sector agroindustrial y de alimentos que proporcionen análisis de tendencias, innovaciones y cambios en las preferencias del consumidor sueco puede ofrecer información actualizada y relevante. Asimismo, participar en foros de discusión y redes profesionales relacionadas con el mercado agroindustrial no solo ayuda a mantenerse al tanto de las últimas tendencias, sino que también permite establecer contactos con otros profesionales del sector, lo cual puede ser beneficioso para el desarrollo de estrategias de entrada al mercado.

El uso de medios digitales también juega un papel fundamental en la estrategia de internacionalización. Herramientas de análisis de datos como Google Analytics, SEMrush o plataformas de análisis de redes sociales pueden proporcionar información valiosa sobre el comportamiento del consumidor en línea, ayudando a identificar qué productos son más populares y cómo se comportan los consumidores en el entorno digital. Además, realizar encuestas y estudios de mercado en línea utilizando plataformas como SurveyMonkey o Google Forms permite obtener información directa sobre las preferencias y hábitos de compra de los consumidores suecos.

Por último, se recomienda desarrollar una estrategia de marketing adaptada al mercado sueco. Es importante segmentar el mercado en función de las características demográficas,

psicográficas y de comportamiento de los consumidores, lo que permitirá personalizar las estrategias de marketing y comunicación. Dado que los consumidores suecos valoran la sostenibilidad, es crucial resaltar las prácticas sostenibles y la calidad de los productos ofrecidos, incluyendo certificaciones de productos orgánicos y prácticas de producción responsables. Este enfoque no solo atraerá a los consumidores más conscientes, sino que también ayudará a diferenciar los arándanos ecuatorianos de la competencia en un mercado altamente exigente.

## Referencias

- Admin. (2023, 25 septiembre). Estadísticas sobre Suecia - Copenhagen.info. Copenhagen.info.  
<https://www.copenhagen.info/estadisticas-suecia/>
- Agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario (S/f-b). Unctad.org. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://unctad.org/system/files/non-official-document/GFS54-David-TELLO.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria» Certificado de Requerimiento o No de Registro Sanitario / Notificación Sanitaria Obligatoria. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-requerimiento-o-no-de-registro-sanitario-notificacion-sanitaria-obligatoria-2/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria» las BPM garantizan la inocuidad en la cadena de producción de los alimentos procesados. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/las-bpm-garantizan-la-inocuidad-en-la-cadena-de-produccion-de-los-alimentos-procesados/>
- Alonso, M. (2023, noviembre 18). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. Asana.  
<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Amenábar, B. (2021, mayo 5). El poder de negociación de los proveedores: explicación y ejemplos. Webdoxclm.com. <https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>
- Ampuero, C. (2023, 28 noviembre). Ecuador's blueberry industry is the 'new kid on the block' Blueberry International Organization.  
<https://www.internationalblueberry.org/2023/11/27/ecuadors-blueberry-industry-is-the-new-kid-on-the-block/>
- Barbero, M. N. A., & Ferreyra, Á. C. (s. f.). Cadenas agroindustriales y vocación productiva de Ciudades intermedias de Uruguay: una aproximación por empleo.  
<https://www.redalyc.org/journal/357/35765008004/>
- Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Oxford University Press.
- Camposol. (2020). Clientes-Composol. Composol. Obtenido de <https://www.camposol.com/>

- Carrillo, O. S. P., Jaimes, D. M. N., & Sierra, V. C. M. (2022). La competitividad de las empresas manufactureras en Colombia (2008-2018): una estimación de sus factores más influyentes\*. <https://www.redalyc.org/journal/909/90975195002/>
- Cbi.eu. (S/f). Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/berries/europe>
- Cho, S. S., & Finocchiaro, E. T. (2019). Handbook of dietary fiber. CRC Press.
- Comercial, P. E. Y. (s/f). Reino de Suecia. Gov.py. Recuperado el 7 de junio de 2024, de [https://economia.gov.py/application/files/7316/7292/6430/Perfil\\_Economico\\_y\\_Comercial\\_de\\_Suecia.pdf](https://economia.gov.py/application/files/7316/7292/6430/Perfil_Economico_y_Comercial_de_Suecia.pdf)
- Cómo se gobierna Suecia. (s/f). Informationsverige.se. Recuperado el 7 de junio de 2024, de <https://www.informationsverige.se/es/om-sverige/att-paverka-i-sverige/sa-styrs-sverige.html>
- Derbès, S. (2022, septiembre 8). Cómo Suecia se ha convertido en un bastión de la innovación. The Agility Effect; VINCI Energie. <https://www.theagilityeffect.com/es/article/como-suecia-se-ha-convertido-en-un-bastion-de-la-innovacion/>
- Diario Oficial de la Unión Europea (S/f-a). Boe.es. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.boe.es/doue/2011/304/L00018-00063.pdf>
- Ecuador entra a competir en el mercado internacional de arándanos – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s. f.). <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-entra-a-competir-en-el-mercado-internacional-de-arandanos/>
- Ecuador's blueberry industry is the «new kid on the block» with 52 weeks supply advantage. (2023, 27 noviembre). <https://www.hortidaily.com/article/9579455/ecuador-s-blueberry-industry-is-the-new-kid-on-the-block-with-52-weeks-supply-advantage/>
- Elmedni, B. (1 de octubre de 2020). Desarrollando una Ventaja Competitiva. SAGE open. doi:10.1177/2158244018809218
- Estudio de mercado Arándanos – Suecia. (s. f.). <https://acceso.prochile.cl/documento-biblioteca/estudio-de-mercado-arandanos-suecia/>
- European Environment Agency's home page. (s/f). Europa.Eu. Recuperado el 7 de junio de 2024, de <https://www.eea.europa.eu/en>

- Fajardo, H. C., Gómez, L. M. O., & Miranda, F. C. (2022). Análisis y evaluación de mercados internacionales de la miel natural. <https://www.redalyc.org/journal/4795/479575487008/>
- FEPEXA. (s.f.). FEPEXA. Obtenido de El Arándano: <https://fepexa.org.ec/arandano.html>
- Fernandez, E. (2024). La internacionalización del estado: aproximación crítica a su concepto. <https://www.redalyc.org/journal/3873/387376812016/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). Informe sobre la internacionalización de productos agrícolas: Caso de estudio arándanos ecuatorianos. Recuperado de <http://www.fao.org/publications>.
- För en bra livsmiljö idag och imorgon. (s/f). Naturvardsverket.se. Recuperado el 7 de junio de 2024, de <https://www.naturvardsverket.se/>
- Global G.A.P Super User. (s/f). Global G.A.P. Qcsecuador.com. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <http://qcsecuador.com/www/index.php/es/servicios/110-global-gap>
- Golovinskaia, O., & Wang, C.-K. (25 de junio de 2021). Review of Functional and Pharmacological Activities of Berries. *Molecules/Molecules online/Molecules annual*, 39. doi:10.3390/molecules26133904
- González, J. L. A., & Covinos, M. (2021). DISEÑO y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/352157132\\_DISENO\\_Y\\_METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/352157132_DISENO_Y_METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION)
- González, J., & Petro, A. (2021). Análisis de los procesos de importación y exportación de la empresa Emcocables S.A.S. Unimagdalena, 10-18. Obtenido de <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/handle/123456789/5801>
- Gutiérrez, C. E. (2022, 15 noviembre). Blueberry availability expanding globally - Rabobank. FreshFruitPortal.com. <https://www.freshfruitportal.com/news/2022/11/15/blueberry-availability-expanding-globally-rabobank/>
- Hair, J. F., Jr., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2020). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.
- Harvard business review - ideas and advice for leaders. (s/f). Harvard Business Review. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://hbr.org/>
- Hernández Sampieri, R. (2020). *Metodología de la investigación (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

- Herruzo-Gómez, E. P. E. (s/f). EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN: OPORTUNIDADES PARA TODOS. Gemconsortium.org. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>
- Home - eurostat. (s/f). Europa.Eu. Recuperado el 7 de junio de 2024, de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- IndexBox, Inc. (2024, 1 junio). Netherlands: Blueberry and Cranberry Market 2024. <https://www.indexbox.io/store/netherlands-blueberries-and-cranberries-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/>
- Informes de Secretaría:Informe Económico y Comercial (S/f). Ices.es. Recuperado el 7 de junio de 2024, de <https://www.ices.es/content/dam/es/ices/oficinas/046/documentos/2023/03/informe-econ%C3%B3mico-y-comercial-2022/IEC-Suecia-2022.pdf>
- Innovación en Modelos de Negocios\_ Oportunidad para Generar Valor. (2023, noviembre 3). AIC. [https://contadores-aic.org/innovacion-en-modelos-de-negocios\\_-oportunidad-para-generar-valor/](https://contadores-aic.org/innovacion-en-modelos-de-negocios_-oportunidad-para-generar-valor/)
- Internacional, S. I. S. (2015, junio 30). Investigación de mercado en Suecia. Estudio de mercado internacional SIS. <https://www.sisinternational.com/es/cobertura/europa/investigacion-de-mercado-en-suecia/>
- International Trade Centre. (2020). Competencia en el mercado sueco para arándanos: Un análisis comparativo de países exportadores. Recuperado de <http://www.intracen.org/publications>.
- Irfan, M., Khan, S., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. (29 de enero de 2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 3-19. doi:10.3390/su13031421
- Kader, A. A. (2002). Postharvest technology of horticultural crops. University of California Agriculture and Natural Resources.
- Kalt, W., Cassidy, A., Howard, L. R., Krikorian, R., Stull, A. J., Tremblay, F., & Zamora-Ros, R. (2020). Recent research on the health benefits of blueberries and their anthocyanins. *Advances in Nutrition*, 11(2), 224-236.
- Km, S. 447 425. (s/f). Relaciones Institucionales Principales acuerdos y declaraciones. Euskadi.eus. Recuperado el 7 de junio de 2024, de

[https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ae\\_fichaspais/es\\_def/adjuntos/Suecia.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ae_fichaspais/es_def/adjuntos/Suecia.pdf)

Krikorian, R., Shidler, M. D., Nash, T. A., Kalt, W., Vinqvist-Tymchuk, M. R., Shukitt-Hale, B., & Joseph, J. A. (2010). Blueberry supplementation improves memory in older adults. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 58(7), 3996-4000.

Kuepper, G. (2003). A brief overview of the history and philosophy of organic agriculture. Kerr Center for Sustainable Agriculture.

La Economía de Suecia: Un modelo de crecimiento, competitividad y bienestar social. (2022, 8 junio). ENTREMUNDOS. <https://www.entremundos.org/revista/economia/la-economia-de-suecia-un-modelo-de-crecimiento-competitividad-y-bienestar-social/>

Loor, N. M., Cedeño, M. E. I., & García, M. A. (2022). La tecnología en la producción de las pymes agrícolas de Portoviejo. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588571220008/>

López-Bellido, R. J., Fuentes, M., Castillo, J. E., & López-Bellido, L. (2006). Organic farming, nitrogen use efficiency, and nitrogen leaching in a Mediterranean rainfed agricultural system. *Agronomy Journal*, 98(1), 82-91.

Los consumidores, dispuestos a pagar más por productos de marcas sostenibles y transparentes. (s/f). Compromiso RSE. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/01/22/los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-de-marcas-sostenibles-y-transparentes/>

Market access map. (s/f). Macmap.org. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=752&partner=218&product=081040&level=6>

Odegard, M. (21 de Enero de 2020). Compliance with International Legal and Regulatory Standards. SAGE open. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/2158244018822378>

Olmos, A. F. N. M. (s/f). Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional. Cepal.org. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0ed23847-aa5f-4aa3-856a-77327a368f23/content>

PIB de Suecia 2024. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/suecia>

- Política de Suecia. (2013, septiembre 9). Copenhague.info.  
<https://www.copenhague.info/politica-suecia/>
- Pupo-Pérez, A., Pérez-Campaña, M., Ortiz-Pérez, A., & Cruz-Pérez, M. F. (2023). Formulación de Estrategias Eficaces para la Gestión de la Sostenibilidad de Cadenas de Suministros. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695574855004/>
- Rabobank.com (S/f-b).. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://research.rabobank.com/far/en/sectors/fresh-produce/blueberries-in-europe.html>
- Rana, S., Prashar, S., Barai, M. K., & Hamid, A. B. (15 de mayo de 2020). Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals. *International journal of emerging markets*, 16(5). doi:10.1108/ijoem-09-2019-0742
- Redacción. (2021, 16 septiembre). En Suecia, las berries se consideran un producto «asociado al lujo y la fiesta». *Agrónoma ABC, Tu Portal de Noticias, Actualidad y Precios Sobre Agricultura*.  
<https://sevilla.abc.es/agronoma/noticias/cultivos/arandano/suecia-berries-lujo/>
- Reglamento - 396/2005 - EN - EUR-Lex. (s/f). Europa.Eu. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A32005R0396>
- Reglamento, N., & de La Comisión, 2023/2006. (s/f). 29.12.2006 ES Diario Oficial de la Unión Europea L 384/75. Europa.eu. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:384:0075:0078:ES:PDF>
- Requisitos de los productos de la UE. (s/f). Comisión Europea. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/product-safety-and-requirements/eu-product-requirements\\_es](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/product-safety-and-requirements/eu-product-requirements_es)
- Retamales, J. B., & Hancock, J. F. (2018). *Blueberries*. CABI.
- Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (26 de Abril de 2020). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA business review*, 1-10. doi:10.5171/2019.681383
- S. M. (s.f.). Clientes San Miguel. San Miguel. Obtenido de <https://www.sanmiguelglobal.com/inicio>
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (s/f). Gob.ec. Ecuador y Suiza fortalecen sus excelentes relaciones mediante encuentro bilateral – Recuperado el 31 de

- mayo de 2024, de <https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-y-suiza-fortalecen-sus-excelentes-relaciones-mediante-encuentro-bilateral/>
- Siempre!, R. (2016, noviembre 5). Suecia, potencia tecnológica al servicio del mundo. Siempre!; Revista Siempre! <https://www.siempre.mx/2016/11/suecia-potencia-tecnologica-al-servicio-del-mundo/>
- Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación. (s/f). Fao.org. Recuperado el 31 de mayo de 2024, de <https://www.fao.org/4/y1579s/y1579s03.htm>
- Strik, B. C. (2018). A review of optimal systems for organic production of blueberry and blackberry for fresh and processed markets in the Northwestern United States. *Scientia Horticulturae*, 244, 140-151
- Strik, B. C. (2018). A review of optimal systems for organic production of blueberry and blackberry for fresh and processed markets in the Northwestern United States. *Scientia Horticulturae*, 244, 140-151.
- Suecia: Economía y demografía 2024. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/suecia>
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (9 de abril de 2021). Determination of Business Strategies Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to Enhance Growth and Profitability. *Macro management & public policies*, 19-22. doi:10.30564/mmpp.v3i1.2748
- The economist. (s/f). The Economist. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.economist.com/>
- The Swedish economy June 202. (s/f). Konj.se. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.konj.se/download/18.360795a8188b9cbb162bb503/1687786888053/SEJun2023.pdf>
- The Swedish economy march 202. (s/f). Konj.se. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.konj.se/download/18.265f19318e5606b9db686fe/1712833328201/Swedish-Economy-Report-March-2024-Summary.pdf>
- Torrabadella, C., & Álvarez, J. M. (2020). Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: Una valoración práctica. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5835307>
- Trafikverket. (s/f). Startside. Trafikverket. Recuperado el 7 de junio de 2024, de <https://www.trafikverket.se/>

- Trias, V. (2012, septiembre 19). Suecia es el Segundo País más innovador del Mundo. Hotcourseslatinoamerica.com.  
<https://www.hotcourseslatinoamerica.com/study-in-sweden/latest-news/suecia-como-centro-de-innovacion-europea/>
- Van Lenteren, J. C. (2012). The state of commercial augmentative biological control: Plenty of natural enemies, but a frustrating lack of uptake. *BioControl*, 57(1), 1-20.
- Vega, G. (24 de junio de 2022). Productos orgánicos, un mercado que demanda color y transparencia. THE FOOD TECH - Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas. Obtenido de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/productos-organicos-un-mercado-que-demanda-color-y-transparencia/>
- Velásquez, G. V. C. (2023). Aporte nutricional y perfil sensorial del panetón enriquecido con almendras, pasas y arándanos deshidratados1. <https://www.redalyc.org/journal/437/43774024010/>
- Vista de Análisis de las exportaciones de arándanos y su perspectiva. (s. f.). <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/931/1563>
- Vista de Ventajas y desventajas de la firma de tratados de libre comercio. (s/f). Edu.ec. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/4120/4154>

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **González Quimí, Nakira Raquel** con C.C: # 0955837091 y **Lara Mosquera, Harold David** con C.C: # 0954276556 autores del trabajo de titulación: **Plan estratégico para la internacionalización de una empresa exportadora de arándanos al mercado sueco**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 23 de agosto de 2024**



f. \_\_\_\_\_

**González Quimí, Nakira Raquel**

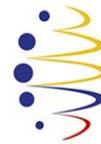
**C.C: 0955837091**



f. \_\_\_\_\_

**Lara Mosquera, Harold David**

**C.C: 0954276556**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan estratégico para la internacionalización de una empresa exportadora de arándanos al mercado sueco.		
<b>AUTOR(ES)</b>	González Quimí, Nakira Raquel Lara Mosquera, Harold David		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresas		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	23 de agosto de 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	144
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Logísticas, Contabilidad, Marketing, Finanzas, Negocios, Análisis de mercado, Análisis de riesgo		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Internacionalización, Arándanos, Mercado Sueco, Estrategia, Análisis PESTA, Competencia, Plan de acción, Matriz FODA, Exportación, Agroindustria.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>El trabajo se enfoca en el desarrollo de un accionar estratégico para la internacionalización de una entidad exportadora de arándanos al mercado sueco. Para el desarrollo de este plan estratégico, se realiza un análisis interno de la empresa, en el cual se evalúan la misión, visión, valores y capacidades de esta, con el objetivo de establecer las fortalezas y debilidades que esta posee y que es fundamental para bregar los desafíos que tiene el mercado internacional. También, se estructura un análisis del entorno externo utilizando la metodología PESTA, en el cual se indagaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, los cuales influyen de forma directa en la entrada al mercado sueco. Con este análisis se identifican las oportunidades a aprovechar y las amenazas que podrían representar un riesgo para la empresa durante el proceso de internacionalización. En este trabajo también se incluyen los factores sociales directos que influyen en el consumo de arándanos en el mercado sueco, que puede ser un punto clave para que la empresa resalte y logre diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo. Además, se incluyen los factores económicos que influyen en la venta y consumo de arándanos. Con base en la estructura de análisis se integra el desarrollo de propuestas de mejora, el cual implica un plan de acción que está enfocado en estrategias de diferenciación, marketing y distribución</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-993787991 +593-999519799	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:nakira.2001.05@gmail.com">nakira.2001.05@gmail.com</a> <a href="mailto:haroldmosqueralara@outlook.com">haroldmosqueralara@outlook.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Freire Quintero Cesar Enrique</b> <b>Teléfono: +593-990090702</b> <b>E-mail: (registrar los emails)</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			